INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA SOBRE EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR INDUTRIAL DE CD. OBREGÓN, SONORA.

T E S I S

QUE PARA ONTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

JAUVERT FRANCISCO MONDRAGÓN SALAZAR

CD. OBREGÓN, SONORA MARZO DE 2005

DEDICATORIAS

A DIOS

Antes que nada a Dios, por haberme dado la oportunidad de vivir este momento y por todas las bendiciones que me ha regalado, gracias por ofrecerme la oportunidad de superarme y de tener esta vida, para luchar día a día por ser mejor.

A MIS PADRES

Por haberme dado el don de la vida, por todos los consejos que atravez de los años me han servido de mucho, por los sacrificios que han hecho por sus hijos y por haberme apoyado incondicionalmente para llegar a este mometo, a mi madre gracias a la cual tengo gratos recuerdos de mi infancia, gracias por todo, los quiero.

A MIS HERMANOS

Azeneth y Ricardo, pilares fundamentales, son parte esencial de mi vida, gracias por todos los momentos que hemos compartido, ustedes son mi orgullo, jamás podria expresar con palabras lo que siento por ustedes, los quiero mucho.

A MI FAMILIA

Mis abuelos Ricardo y Rosa Elena, son invaluables los momentos que vivi con ustedes, aportaron cosas muy importantes para ser una parte de lo que soy, me siento muy orgulloso de ustedes y de lo que me enseñaron, gracias. A todos mis tios y tias del cicivare, siempre tendre el recuerdo de mi infancia con ustedes, ha sido lo mejor de mi vida. No importa lo que pase por siempre los voy a querer.

Mi familia de México, que si bien no hemos convivido mucho, son parte de mi vida, los quiero y respeto mucho.

AGRADECIMIENTOS

Al Instituto Tecnológico de Sonora

Por haberme brinadado la oportunida de estudiar y ofrecerme las herramientas para mi formación como profesionista.

A mi asesora, Mtra. Maria del Carmen Vasquez

Gracias maestra, por su apoyo, por su paciencia, usted ha sido de gran importancia en mi formación como profesionista, le agradesco el que este en mi vida en este momento tan importante, gracias por sus consejos.

A los revisores, Mtros. Victor Valenzuela, Arturo Soto y Maria Laura Molina.

Por dedicar su tiempo y ayuda en la revisión de esta tesis, gracias por compartir sus conocimientos para las correcciones necesarias.

A MIS AMIGOS

Paty Rincón, gracias por todas las pláticas, estarás en mi corazon siempre, Omar, mi gran amigo y compañero en la universidad, gracias por tu apoyo, Dommy, gracias por tu confianza, Cristina mi gran amiga, mi compañera en la carrera, gracias por todos los momentos, y por dedicarme parte de tu tiempo en explicarme te quiero, Delma, Joel, grandes compañeros en las aulas, Doña Queta, gracias por darme la oportunidad de pertenecer a su familia la quiero y siempre estará en mi corazón. A todos Gracias por su compañía, por sus consejos, por ser parte de mi vida.

RESUMEN

El entorno actual de las pequeñas y medianas empresas ha provocado que cada día sean más competitivas en todas las áreas más importantes de las, es así que la capacitación y la persona que la imparte, surgen como una herramienta muy importante para la realización de los objetivos y metas de una empresa. Es por ello que esta investigación tiene como propósito describir el perfil del administrador de recursos humanos en el proceso de capacitación en el sector industrial de Ciudad Obregón, sonora. Teniendo como resultado que en las empresas objeto de estudio, el perfil del administrador de recursos humanos es contradictorio, ya que mientras una persona con ciertas características ocupa dicho puesto, es otra la que contrataría. Los encargados que respondieron las entrevistas, dicen tener características para ocupar este puesto, como importantes la toma de decisiones y el liderazgo, mientras que consideran poco necesario dirigir el proceso de capacitación. Un hecho que resulta importante, es que cuando se les pregunta si conocen el proceso de capacitación dicen conocerlo, pero cuando se les pide que lo anoten en orden, el 100% tiene el proceso erróneo, y solo el 25% tiene el la mitad del proceso correcto.

Al analizar las respuestas a la pregunta de si tuvieran la necesidad de contratar a alguien para ocupar expuesto de administrador de recursos humano, que actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades, tendría que tener, señalan con un 37% aspectos legales y fiscales, con 34% liderazgo, con 43% manejo de paquetes computacionales y con 33% autocontrol. Las empresas contratan principalmente a Contadores que tienen doble función: administrar y llevar la contabilidad de la empresa. Pero esta persona no puede detectar necesidades de capacitación, dirigir el proceso de capacitación, trabajar en equipo, motivar al personal, ya que estas son funciones delegadas especialmente al administrador.

ÍNDICE

Página

Dedicatorias……. i
Resumen……. v
Índice…….. xii
Lista de Gráficas……. Xiii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN…….. 1

1.1 Antecedentes……... 1
1.2 Justificación……..…... 4
1.3 Planteamiento del problema…….. 7
1.4 Objetivos…… 8
1.5 Limitaciones del estudio……..……... 8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO……. 9

2.1 Administrador de Recursos Humanos……... 10
2.1.1. Objetivos del Administrador de Recursos Humanos…….... 11
2.1.2. Características de los Recursos Humanos……..... 12
2.1.3. Modelo de administración de Recursos Humanos para pequeñas y medianas empresas (PYMES)…….. 14

2.1.4. Características de las (PYMES)…….... 16
2.2 Perfil actual……. 18
2.3 Perfil Profesional…….. 21
2.4 Cuadro comparativo……... 23
2.5 La capacitación…… 24
2.5.1. Proceso de capacitación……... 24

CAPITULO III

METODOLOGÍA…… 36

3.1 Sujetos……. 36
3.2 Materiales……... 37
3.3 Procedimientos…….. 40

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES……... 42

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…….…… 68

5.1. Conclusiones……..…….. 68
5.2 Recomendaciones…… 72

BIBLIOGRAFÍA…….. 74
APÉNDICES
ANEXOS

LISTA DE GRÁFICAS

No. 1 Cuenta su empresa con un departamento de personal……. 43
No. 2 Clasificación de las empresas……... 44
No. 3 Quién realiza las funciones de Recursos Humanos…….. 45
No. 4 Qué carrera tiene este encargado de Recursos Humanos……. 47
No. 5 Qué funciones realiza el encargado de Recursos Humanos…….. 49
No. 6 Qué características más importantes tienes esta persona……. 51
No. 7 Qué medidas de control lleva a cabo la persona de Recursos Humanos, Cuando los trabajadores no cumplen son las Expectativas de trabajo..... 55
No. 8 La empresa conoce el proceso de capacitación……. 57
No. 9 Se imparte capacitación en la empresa……. 58
No. 10 Quien imparte esta capacitación……. 59
No. 11 Anote en orden el proceso de capacitación……..… 61
No. 12 A qué factores se le atribuye el éxito o fracaso de la capacitación..... 62
No. 13 Si usted tuviera la necesidad de contratar a alguien para ocupar el puesto De encargado de Recursos Humanos que conocimientos, actitudes, Destrezas y habilidades tendría que tener…….. 64

CAPITULO I

INTRODUCCION

El presente proyecto tiene como propósito realizar una investigación descriptiva sobre el perfil del administrador de Recursos Humanos en el proceso de Capacitación en el sector industrial de CD. Obregón, de tal manera que brinde un panorama más amplio acerca de la persona que necesitan las empresas para una administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, puesto que estos son la base de cualquier organización.

1.1 ANTECEDENTES

Los continuos cambios que se generan día a día en todos los ámbitos, además de los adelantos tecnológicos, están obligando a las organizaciones a enfrentarse a nuevos desafíos y necesidades. Así mismo la globalización ha traído como consecuencia la expansión de los mercados, lo cual exige que tanto las empresas dedicadas a la producción como a las prestadoras de servicios amplíen su participación en ellos, porque éstos se han vuelto más selectivos y exigentes.

Por lo que, las organizaciones necesariamente para sobrevivir en un mundo de competitividad y dada la relevancia por alcanzar niveles de calidad implica, que éstas se comprometan al logro de mayores niveles de excelencia. Así mismo se requiere de contar cada vez más con personal especializado para la realización de las actividades del proceso productivo y de servicios que éstas ofrecen.

Sin embargo, para que las organizaciones sean más competitivas, es necesario que éstas alcancen niveles óptimos en su productividad considerando que esto, es un medio que permite no solo producir más; sino fortalecer la competitividad con el exterior. También se busca con ello lograr mejores niveles de bienestar social.

En nuestro país y a nivel regional se tienen antecedentes sobre las estructuras aplicadas de capacitación, donde las grandes empresas son las que se han preocupado por desarrollar y mantener sistemas de capacitación definidos para implementarlos a su personal, así como departamentos formalmente establecidos, con ello, dan mayor importancia al desarrollo de destrezas y habilidades. Sin embargo, las empresas medianas y pequeñas al no diseñar algún sistema que permita formalizar el proceso de capacitación y no contar con un administrador en esta área, tienden a recurrir a opciones de cursos de capacitación no programada, ofreciéndola a personal preseleccionado, sin atender a necesidades propias de las funciones a realizar en el puesto, de acuerdo a la estructura y objetivos de la organización.

Como hace referencia la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIRH), la moderna Administración de los Recursos Humanos descansa en tres principios fundamentales: Primero, los Recursos Humanos son el activo más importante que tiene una organización. Segundo, la efectiva gestión

de los Recursos Humanos es la clave del éxito. Y tercero, la cultura y clima organizacional, así como la conducta gerencial, ejercen una influencia primordial en el rendimiento de los Recursos Humanos como una amplia red de procesos interdependientes encaminados a lograr la mayor eficiencia en el aprovechamiento del recurso humano dentro de la organización.

La capacitación, busca lograr la adaptación del administrador de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución, en la organización. Así mismo, él será el responsable de buscar e incrementar la productividad, promover la eficiencia del personal, proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad, entre otros.

La capacitación eficaz está ligada al logro de objetivos predeterminados por la organización y se requiere que el administrador defina ciertos desempeños basándose en los perfiles de puestos de la estructura organizacional, de tal forma que ayude finalmente al logro de los objetivos de la organización.

Ante la necesidad de elaborar productos y ofrecer servicios de calidad, es indiscutible la importancia que representa la preparación del elemento humano para lograrlo. Es por eso que la capacitación se ha convertido en un factor relevante para el desarrollo organizacional, ya que como actividad educativa coadyuva a elevar la productividad de la empresa y la situación personal, social y económica del trabajador, pues proporcionarle conocimientos, habilidades y destrezas, contribuye a que éste desempeñe responsable y eficientemente sus obligaciones, y en consecuencia al funcionamiento estable de la organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN:

La comprensión de la complejidad de los negocios conlleva a manejar simultáneamente tres subsistemas: Tecnología, administrativo y el social humano; el equilibrio de estos subsistemas permite que la organización avance al logro de sus objetivos. Por lo que al realizar un cambio en un subsistema hay que realizar los ajustes necesarios y uno de los medios para lograrlo es la capacitación, principalmente cuando se dan cambios en el subsistema social humano. (Pinto Villatoro, 2000).

La capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, porque repercute de manera directa en los tres subsistemas y es el mecanismo para introducir los cambios en cualquiera de ellos. Así mismo, también es un elemento estratégico en la organización; pero cuando no se considera así, su potencial no se utiliza al máximo y por lo tanto se obtienen escasos resultados.

Sin embargo, para que esta resulte benéfica es importante verla como un proceso entre otros que la empresa realiza, por medio del administrador de recursos humanos, quien debe realizar una serie de pasos establecidos y una metodología, dado que si ésta se utiliza sin la metodología correcta, no da los mismos resultados. El proceso de capacitación lo deberá iniciar con una detección de necesidades que en algunas empresas se considera como una pérdida de recursos, de modo que no la llevan a cabo. Así se imparte la capacitación; sin la debida planeación y diagnóstico, luego se cae en contradicciones porque la capacitación no arroja los resultados esperados. La capacitación es, como otra disciplina, una especialización profesional que requiere un perfil formalmente establecido de la persona que va a desempeñar este proceso.

En resultados de la investigación realizada: “Estudio Descriptivo sobre la formalización del proceso de capacitación en los sectores industrial y comercial de Ciudad Obregón” (Vasquez y Ochoa 2003), se encontró que la capacitación no se está proporcionando en base a un verdadero diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), también se encontró que no se siguen los pasos del proceso de capacitación, ya que se van directo a la operación de los programas o cursos de capacitación. Por lo que, se puede identificar que no se cuenta con un plan de capacitación derivado de una DNC propiamente, así mismo, no se cuenta con evidencias de la capacitación proporcionada, puesto que en un 55.56% de las empresas industriales y en un 54% de las comerciales, que proporcionan capacitación no se entregan constancias al personal capacitado.

Cabe aclarar que con base en las propuestas de simplificación administrativa contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006, donde se establece, en una de sus estrategias, promover el desarrollo y la competitividad sectorial, así como la simplificación de la carga administrativa de las empresas, con la finalidad de establecer un marco político y jurídico estable, especialmente para la micro, pequeña y mediana empresa, y así favorecer el establecimiento de un clima de seguridad jurídica, con el fin de promover y acelerar la apertura de las empresas que ofrezcan nuevas fuentes de trabajo, o bien de facilitar la labor administrativa de las ya existentes, se establece el acuerdo en el que se indica que las empresas deberán conservar, a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), los planes y programas de capacitación y adiestramiento; para lo cual se promoverá el trámite STPS-04-001-A, relacionado a estos planes y programas, modalidad A, que se refiere a su aprobación, inscrito en el Registro Federal de Trámites y servicios, mismo que deberá ser resuelto en un plazo no mayor de un día hábil, al término del cual aplicará en forma automática, y podrá presentarse en un formato simplificado por medios electrónicos. El acuerdo para la entrega en medios electrónicos de los planes y programas de capacitación y adiestramiento

entra en vigor a partir del 1ro. de marzo de 2002. Por lo que se considera importante realizar éste estudio.

Así mismo, los retos que deberán enfrentar las organizaciones y empresas en cuanto a capacitación, serán al menos generar conocimientos específicos para el desarrollo de las funciones del personal, y la integración de administradores que cumplan un perfil específico como responsable o encargado de desarrollar correctamente las actividades de capacitación, contribuyendo a que los trabajadores desempeñen responsable y eficientemente sus obligaciones, y en consecuencia al funcionamiento estable de la organización.

Finalmente, la necesidad de documentar procesos y procedimientos administrativos y operativos de una organización obedecen a las exigencias relacionadas con la globalización y la expansión de los mercados; que obligan a buscar cada día mayores niveles de calidad en los servicios que ésta ofrece, de tal forma que esto conlleva a requerir personal especializado que responda a dichas exigencias y la mejor manera de lograrlo es a través de la sistematización de procesos documentados que den evidencia de que se desarrolla y mantienen sistemas de capacitación que permiten contar con personal calificado y competente para la realización de los productos o servicios de su mercado meta.

1.3 PLANTEAMIENDO DEL PROBLEMA

En relación a la filosofía de la calidad total, a las empresas para responder a dichas exigencias no les bastará solamente con dar cursos, ya que para cumplir con la calidad total se requiere primeramente de una planeación cuidadosa de la capacitación así como la evaluación de la misma, haciendo hincapié en el administrador de recursos humanos, de tal forma que contribuyan finalmente a la productividad, la competitividad y la calidad de vida.

Considerando que los recursos humanos son los activos más importantes de la organización, es fundamental precisar de un administrador de recursos humanos que cumpla eficiente y eficazmente las expectativas de las organizaciones y de sus colaboradores. Por ello es importante conocer el Perfil del Administrador de Recursos Humanos. Este describe las características técnicas y de personalidad que ha de poseer dicho administrador, las cuales contribuirán a su desempeño.

La capacitación en sí misma es un acto intencional que proporciona los medios para hacer posible un aprendizaje, y éste es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. Por lo que es importante que el administrador de Recursos Humanos maneje la capacitación bajo un enfoque de sistemas y un proceso a seguir de manera recurrente que se desarrolla a través de: Determinación de necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, ejecución del programa de capacitación y control y evaluación del programa de capacitación.

Todos los pasos a seguir en un proceso son importantes. Sin embargo, en el de capacitación como en cualquier otro proceso se requiere poner mayor atención al que tiene que ver con la determinación de necesidades o diagnóstico de necesidades de capacitación y para efecto se requiere de comprender los

diferentes tipos de análisis a utilizar como: Análisis organizacional, análisis de funciones y de personas.

A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo del personal tenga mayor impacto en el desempeño individual y organizacional de las empresas de la región, surge la necesidad de investigar en el sector industrial de Ciudad Obregón, cual es el enfoque que utiliza para llevar a cabo el proceso de capacitación. Surgiendo la interrogante ¿Cuál es el perfil del administrador de recursos humanos en el proceso de capacitación del sector industrial de las pequeñas y medianas empresas de CD. Obregón?

1.4 OBJETIVO

Describir, si en las empresas del sector industrial de Ciudad Obregón existe un perfil formalizado y documentado del Administrador de Recursos Humanos encargado del proceso de capacitación, en las empresas pequeñas y medianas.

1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Una investigación requiere dedicación específica de tiempo, el cual muchas veces no es posible cubrir, tanto para la persona que investiga, como para el objeto de estudio.

Como investigador una limitante es la poca disponibilidad que tienen las empresas para tomarse un tiempo y contestar las encuestas.

Otra limitante es la información que se puede obtener de fuentes, ya que sí hay artículos, pero estos no son muy específicos en cuanto a las características necesarias para un perfil de administrador de recursos humanos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En la lucha de expansión de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la capacitación sirve como una herramienta esencial para que las empresas sean competitivas en el campo laboral. La globalización a provocado que las empresas estén a la vanguardia, en cuanto a productividad, personal altamente calificado y sobre todo tener una dirección adecuada de los altos ejecutivos. Es por ello que se debe conocer el perfil del administrador de recursos humanos para que se cumplan los objetivos que la empresa se plantea día con día.

Según el código de ética en su capítulo XIII (CONLA), hace mención que el administrador debe utilizar la tecnología que tenga a la mano para ser productiva a la empresa a lo que ofrece sus servicios y así como facilitar el proceso de toma de decisiones de la organización a la que forme parte, basándose siempre en su formación, experiencia y visión administrativa.

2.1 Administrador de recursos humanos.

Según el autor Víctor M. Rodríguez (1976), la Administración de Recursos Humanos es un conjunto de principios, y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Según Byars y Rue (1986), la Administración de Recursos Humanos es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de: personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados: actúa como enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar. Considerando que los recursos humanos son los activos más importantes de la organización, es fundamental precisar de un administrador de recursos humanos que cumpla eficiente y eficazmente las expectativas de la organización y de sus colaboradores. Por ello es importante conocer el "Perfil del Administrador de Recursos Humanos". Este describe las características técnicas y de personalidad que ha de poseer dicho administrador, las cuales contribuirán a su desempeño.

El administrador de recursos humanos es una persona que debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo.

Por otra parte se considera importante que el administrador de recursos humanos moderno debe poseer visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrollar un estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la cultura organizacional de la empresa en que desempeñe.

Es por ello que se consideran importantes las características que posee el administrador de recursos humanos, para llevar a cabo sus actividades adecuadamente en la empresa.

2.1.1 Objetivos del administrador de recursos humanos.

Es importante que todo administrador considere ciertos objetivos para su correcto desarrollo profesional, aplicándolo en el campo laboral.

Según el autor Armstrong, Michael (1991), es importante que tenga capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente, tomando los cursos de acción más convenientes para solucionar los problemas que se presenten, así como se exponen a continuación los siguientes objetivos:

- Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa.
- Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la empresa.
- Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.
- Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.
- Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en el cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa.

Según el autor Joaquín Rodríguez Valencia (2002**),** el Administrador de Recursos Humanos debe tener los siguientes objetivos:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.

- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje logrando los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal , para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidades de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

Es por ello que los objetivos del Administrador de Recursos Humanos son importantes para manejar al personal adecuadamente en lo que se refiere a motivar a los empleados, y proporcionar un sistema formal que evalúe y mejore el desempeño de los mismos, a través de una creciente productividad a la empresa.

2.1.2 Características de los recursos humanos.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando dentro de las organizaciones. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas; mientras más industrializadas sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. Éstas logran tener un gran y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de los individuos. En la medida en que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos para su supervivencia y crecimiento.
La organizaciones están conformadas por personal; y constituyen para éste, un medio por el cual pueden alcanzar diversos objetivos individuales con un mínimo de costo, tiempo de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados a través del esfuerzo individual. Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos. La administración de personal es una especialidad que surgió del crecimiento de las organizaciones y el incremento en la complejidad de las funciones operacionales.

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. No existen fronteras muy definidas entre lo que es y lo que no es una organización, así como no se pueden trazar exactamente los límites de influencia de cada persona en una organización; sin embargo, lo que sí se puede diferenciar son ciertas características de los recursos humanos, y de acuerdo con el autor Sánchez Barriga (1986), son las siguientes:

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos; los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.., son patrimonio personal.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal; por el contrario, sólo contará con él,

cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerden con los particulares.

- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

- Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.
- Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el mercado de trabajo.
- En toda empresa, es de gran importancia las personas que laboran en ella y a si mismo que haya una buena dirección, encaminados a lograr metas u objetivos de la organización. Es un gran error en la empresa que no se tomen en cuenta a las personas que laboran en ella, así como sus necesidades y capacidades que desarrollan a lo largo de su labor en la empresa. Es por ello que se debe cambiar la actitud de menospreciar al factor humano y darle la debida importancia que este tiene en toda empresa.

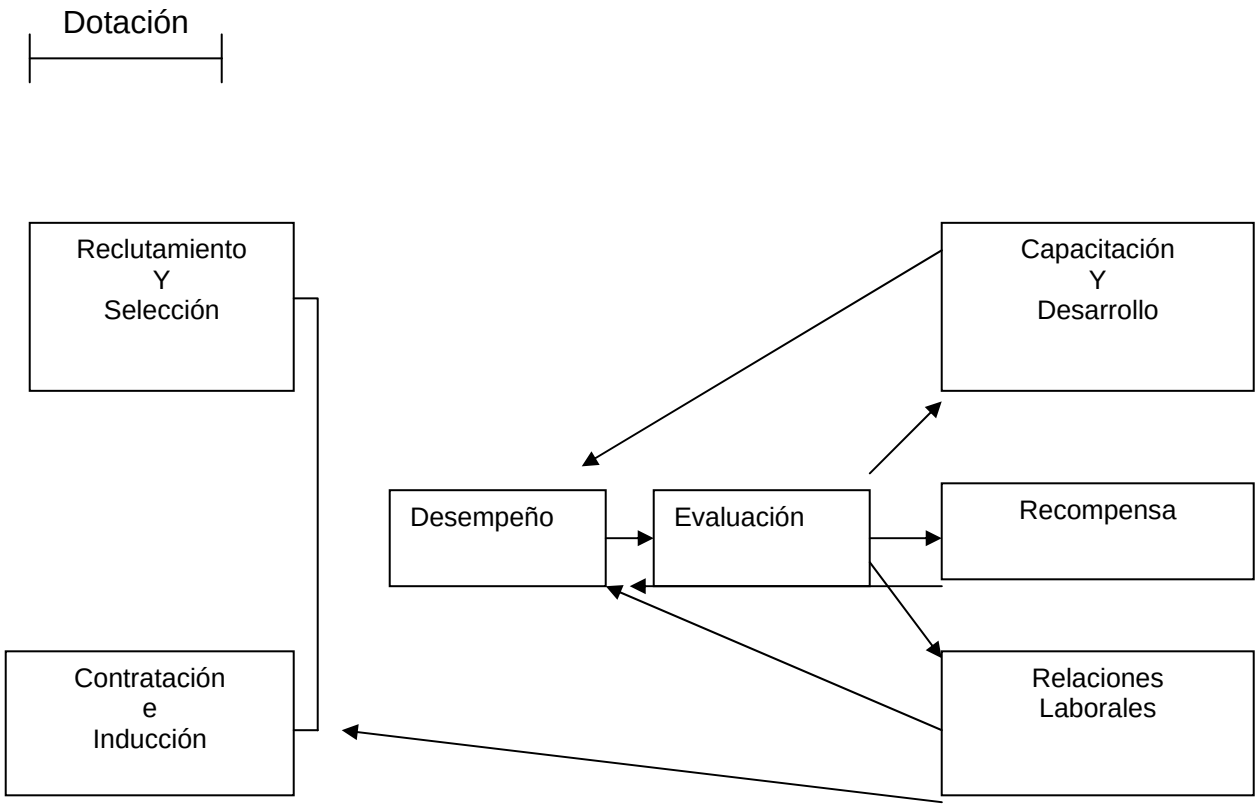
2.1.3 Modelo de administración de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas.

A medida que la revolución industrial se desarrolló, creció paralelamente otro tipo de industria PYMES que se ha fortalecido con el paso del tiempo para llegar a posicionarse en el lugar numero uno de todas las industrias, sosteniendo así la

economía de muchos países en vías de desarrollo. Es así que se ha necesitado un modelo que encamine todos los objetivos de las PYMES.

Este modelo estudia la manera en que las diversas funciones genéricas de los recursos humanos (dotación de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, y recompensas) afectan el rendimiento organizacional; la variable en este modelo es la conducta. Este conjunto de tareas administrativas afectarán el desempeño tanto a nivel individual como colectivo.

Modelo de Administración de Recursos Humanos para las PYMES.



Estas funciones parecen relativamente simples en cuanto a su explicación y comprensión, pero en la práctica resultan difíciles de ejecutar, porque las personas se comportan de manera impredecible. Cada una de ellas ingresa a la empresa con distintos niveles de calificación y facilidad para aprender nuevas tareas, son distintas las recompensas que tratan de obtener de la organización, y el conjunto de experiencias vitales que determinan cómo generan retroalimentación y cómo la aceptan. El desafío de la empresa consiste en lograr un ambiente que impulse las inclinaciones positivas de su personal y facilite lazos estrechos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

Aplicando correctamente el modelo de administración para las (PYMES) es más fácil que se lleguen a las metas planteadas por la alta dirección, a través de las personas que laboran en la empresa.

2.1.4 Características de las pequeñas y medianas empresas.

Joaquín Rodríguez Valencia (2002), al inicio del siglo XXI, el gobierno federal, las instituciones de educación superior y la sociedad civil comenzaron a mostrar interés en el potencial de las pequeñas y medianas empresas en México (PYMES), ya que son grandes generadoras de empleos en nuestro País, por tal motivo se ha dado mayor impulso a éstas con el propósito de crear más empleos y disminuir la tasa de desempleo.
Hasta los años 70s, este tipo de empresas estaban al margen del proceso de desarrollo, 20 años después se ha retomado a las PYMES para contribuir a la producción de bienes o servicios y sobre todo para la creación de empleos.

Las PYMES, incorporan la fuerza de trabajo al sector manufacturero, la cual procede del agro mexicano, contribuyendo así a incrementar a un rango social distinto al sector de los desocupados o semidesocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, mediante sus salarios y por los bienes

que adquieren con él. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para la capacitación.
Por lo que en un País en proceso de cambio como lo es México, que busca una estructura industrial compleja, pero que todavía no logra desarrollar la capacidad administrativa a niveles tan elevados como los países desarrollados, la pequeña y mediana empresa se forman en la práctica, y en ella se realiza la formación directiva que se requiere en cualquier empresa para mejorar el sistema administrativo-productivo y con ello lograr unas sólidas PYMES.

Es por ello hacer referencia a las principales características que Rodríguez Valencia (2002), menciona como comunes para las PYMES:

- Poca o nula especialización en la administración: La dirección de la empresa se encuentra a cargo de una sola persona.

- Falta de acceso de capital: Este problema es muy recurrente por falta de conocimiento de las fuentes de financiamiento de que pueden hacer uso los empresarios.

- Comunicación directa con los subordinados: El director o dueño, tiene la facilidad de comunicarse con los subordinados lo que facilita la comunicación y la confianza tanto del director como de los empleados.

- No posicionado en el mercado de consumo: Dado el tamaño de la pequeña y mediana empresa, el mercado que abarca es muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en el mercado de forma considerable.

- Relación muy intima con la comunidad local: Debido a sus escasos recursos las PYMES, tienen que recurrir a insumos locales, personal administrativo, mano de obra calificado y no calificado, así como materias primas, equipo, etcétera.

Es de gran importancia señalar que las PYMES son un pilar que sostiene a la economía mexicana, sin ellas tal vez el desempleo seria mayor y no habría servicios tan básicos como una tortillería o una tienda de abarrotes. Las PYMES, han logrado posicionarse en un lugar en la economía donde son ellas quienes forman parte de un pilar muy importante y que debe ser apoyada para su desarrollo por el gobierno federal.

2.2 Perfil actual.

Según el código de ética en su capítulo XVIII (CONLA), existe varios perfiles para el Licenciado en Administración los cuales son: Ideal, específico y general. Todos coinciden en que deben de tener ciertas actitudes, habilidades y conocimientos para desarrollarse adecuadamente en el ámbito laboral.

A continuación se presentan las especificaciones para ocupar un puesto de Administrador de Recursos Humanos:

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA: RECURSOS HUMANOS

EDUCACION: Requiere grado universitario a nivel de licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o en Administración de Recursos Humanos.

EXPERIENCIA: Requiere de cuatro años de experiencia en trabajos relacionados con el área de Administración de Recursos Humanos.

HABILIDAD MANUAL: Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.

RELACIONES DEL PUESTO: Participación en comités de alto nivel, comisiones de trabajo permanente, con funcionarios por razones de recomendaciones o asesoría a niveles inferiores. Atención y resolución de reclamos.

RESPONSABILIDAD POR VALORES Y EFECTIVO: Autoriza salida de fondos, documentos utilizados en el área de Recursos Humanos e información confidencial de los altos ejecutivos.

SUPERVISION DE PERSONAL: Supervisa y coordina directamente a empleados que ejecutan actividades de tipo profesional; indirectamente supervisa al personal que realiza tarea calificadas.

ESFUERZO FISICO: Eventualmente adopta posiciones incómodas e intensifica su esfuerzo muscular al desarrollar su trabajo.

ESFUERZO MENTAL: Atención por períodos prolongados en la solución de problemas y análisis de trabajo. El trabajador está sometido a tensión por presión para realizar actividades incluso en horas inhábiles.

ESFUERZO VISUAL Y/O AUDITIVO: Ocasionalmente superior a lo normal.

RIESGOS: El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo descuidos en la ejecución de las actividades.

AMBIENTE: El trabajo se ejecuta en oficinas privadas y otros centros de trabajo con que cuenta la Empresa.

FUNCION GENERAL: Trabajo que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.
- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.

- Participar en las reuniones de Junta Mixta, atender los planteamientos de los trabajadores y resolver los conflictos entre Empresa y Sindicato.
- Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes.
- Coordinar y participar con la dirección general, gerente de división y los jefes de otros departamentos en la elaboración de la política administrativa.
- Planear y organizar los servicios administrativos y los servicios comunes.
- Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entro los diferentes departamentos de la Empresa.
- Velar por observancia y el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.

- Preparar memorias e informes de labores cuando el caso lo requiera.
- Negociar con los proveedores de los diversos servicios comerciales y otros como seguro médico, seguro de vida, seguro de accidentes.
- Coordina la colocación de avisos de puestos vacantes de las diferentes divisiones administrativas. Establecer los procedimientos de avisos de puestos vacantes. Coordina el publicación de dichas vacantes.
- Distribuir las políticas y procedimientos nuevos o revisados de recursos humanos entre todos los empleados y mandos medios a través de boletines, juntas, memoranda y/o contacto personal.
- Llevar a cabo la contratación de personal en base a los informes y pruebas psicotécnicas aportadas.

- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa y velar porque se cumplan las normas de personal
- Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la Empresa.
- Colaborar con el Departamento de Seguridad Industrial para la verificación de medidas adecuadas que resguarden la integridad de los trabajadores.

OTROS CONOCIMIENTOS: Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales. Conocimientos del idioma inglés.

El perfil actual del Administrador de Recursos Humanos representa un ideal a seguir para todos los profesionistas en el área de la administración. Lo ideal sería que todo administrador cumpliera con dichas características para desenvolverse exitosamente en cualquier empresa competitiva.

2.3 Perfil profesional.

Robins P., Stephen (1996), por "Perfil Profesional" se entiende un conjunto de conocimientos y valores que caracterizan a un profesional y lo capacitan para ejercer las actividades inherentes a su profesión como especialista.
La administración de Recursos Humanos, es una ciencia normativa enfocada en los deberes y derechos de los colaboradores y su participación en un proceso dinámico que evoluciona constantemente, hacia los cambios que exige la organización. El administrador de Recursos Humanos es por lo general, asesor de la alta Gerencia, por tanto debe de estar enterado profesionalmente de todo el comportamiento organizacional. El área de Recursos Humanos es la parte más sensitiva del sistema organizacional, por tratarse directamente con seres humanos y toda la complejidad que esto conlleva. Desde luego que el liderazgo para guiar a personas en equipo, se obtiene con hechos reales que sirvan de ejemplo y que reten al desafío de igualarlos y/o superarlos.

Néstor Flores (1997), el perfil del nuevo Administrador de Recursos Humanos en un medio tan exigente y competitivo por los avances tecnológicos del "robot sapien" pero que siempre necesitará del factor humano debe enmarcarse en el liderazgo de una "disciplina que deliberadamente ejerce su influencia en un grupo determinado a fin de avanzar, hacia unas metas concretas de permanencia beneficiosa, que sirve para cubrir las necesidades verdaderas del grupo y las aspiraciones de la organización que nos contrata para tales fines".
El perfil profesional cumple las expectativas del final de un ciclo escolar en el cual se adquirieron los conocimientos necesarios para ejercer profesionalmente la carrera de administración, la cual puede enfocarse al departamento de Recurso Humanos. Este perfil debe tomarse en cuenta por la PYMES y por los profesionistas que deseen ejercer en esta área tan importante y compleja en todas las empresas.

2.4 Cuadro comparativo.

PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	
CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR DE R H.	**AUTOR**
• Es un conjunto de principio, y procedimientos que procuran la mejor elección.	Víctor M. Rodríguez
• Es el área relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal.	Byars y Rue
• Es una persona que debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo.	Amstrong. Michael
• Poseer visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrollar sus estilo de liderazgo.	Robins P., Stephen
• Su "**Perfil Profesional**" se entiende un conjunto de conocimientos y valores.	Néstor Flores
• **Su Perfil a nivel Licenciatura".** Diseñar procedimientos, métodos y reglas de actuación para la estructura funcional de la empresa, coadyuvar en el diseño y formulación de políticas y estrategias de las organizaciones	Néstor Flores

2.5 La capacitación.

La capacitación se concibe como el proceso de habilidad continuo e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño. La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieren nueva capacitación para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, así como para futuros traslados o promociones.

La capacitación motiva al personal para trabajar más; los que entienden su puesto demuestran un espíritu mejor de trabajo, y el simple hecho de que la dirección superior confíe lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

2.5.1 Proceso de la capacitación.

Diferentes puntos de vista, que exponen los intelectuales autores de libros reconocidos, sobre administración de recursos humanos y capacitación, el entrenamiento y capacitación para los empleados se maneja de diversas formas, pero a al final, lo que se pretende llegar a tener es el resultaos satisfactorio tanto para el empleado como para la organización.

El proceso de capacitación según Joaquín Rodríguez Valencia (2000), al proporcionar capacitación a los empleados se debe seguir un proceso coherente y relacionado entre sí, de manera que un paso lleve a otro de una manera fácil y precisa que ayude a desarrollar el programa adecuado para cada necesidad en la organización.

Según el punto de vista de Jaime A. Grados (2001), el proceso de capacitación se compone de cuatro fases que permiten sistematizar las acciones y facilitan el seguimiento de las mismas.

1. PLANEACION

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase inicial que le da razón de ser y determina los contenidos que es necesario proporcionar a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales. Aquí se precisan los objetivos generales del plan.

a) Determinación de las necesidades. Se realiza con el propósito de identificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

La determinación de necesidades es una investigación sistemática, que se lleva a cabo para obtener e integrar información, permite guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación.

Comprende cuatro tareas fundamentales:

Estructurar perfiles de puesto

Aquí se determina la situación correcta, suficiente y óptima de las actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere cubrir el trabajador para su adecuado desempeño laboral.

Cuantificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

Analizar la operación real

Esta tarea implica la identificación de las actividades que se realizan de manera cotidiana en cada puesto de trabajo.

Comparar situaciones ideal y real

De la confrontación entre lo ideal y lo real se obtiene el listado de requerimientos, que se convierten en el punto de referencia del proceso, ya que delimitan con exactitud las áreas de oportunidad para la formación de recursos humanos y se traducen en acciones concretas de enseñanza-aprendizaje.

Establecer estrategias

De acuerdo con lo anterior, se deben diseñar y proponer acciones de capacitación dirigidas a la atención de las diferencias identificadas, al establecimiento de prioridades y a la determinación de los recursos humanos y financieros que se necesitan para desarrollar dichas acciones.

Constitución de la comisión mixta

Para facilitar la organización y operación del proceso de capacitación, se conforma un grupo de trabajo responsable de vigilar la instrumentación del sistema y de los procedimientos de capacitación conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Para constituir la comisión mixta es necesario observar las siguientes normas:

Estar integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores.

La elección de los representantes patronales la realizará directamente el patrón o su representante legal.

Para el caso de relaciones colectivas de trabajo, el Secretario General del Sindicato designará a los representantes de los trabajadores.
Cuando en la empresa sólo rija contratación individual, los trabajadores elegirán por mayoría a sus representantes.
Se deben elaborar las Bases Generales de Funcionamiento que señalen los objetivos, funciones y mecánica de trabajo.
Algunos aspectos a considerar al momento de integrar la comisión mixta se refieren al número de establecimientos y al tipo de relación contractual existente:
Si la empresa cuenta con más de un establecimiento y las relaciones laborales lo permiten, es recomendable constituir una sola comisión mixta y apoyar su operación con la creación de subcomisiones en cada uno de ellos.
En caso contrario, se puede integrar una comisión mixta por centro de trabajo.

Registros internos

Para formalizar la constitución de la comisión mixta de capacitación, la empresa requisita en original la forma DC-1 y elabora las bases generales de funcionamiento, que deberá mantener en registros internos. La STPS podrá solicitar información adicional sobre la constitución, bases generales de funcionamiento y seguimiento de las actividades desarrolladas durante los últimos doce meses.

2. ORGANIZACIÓN

En esta fase se determina cómo se llevarán a cabo las acciones propuestas.
Para ello conviene tomar como base la identificación de las necesidades o requerimientos obtenidos en la fase anterior.

b) Elaboración de programas. Los programas son el conjunto de cursos y/o eventos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del recurso humano en los centros de trabajo. Incorporan las actividades de aprendizaje y a los responsables de su ejecución.
Un curso y/o evento de capacitación es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conducen al cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Los elementos que se recomienda considerar para su elaboración son:

- Objetivos de aprendizaje: Describen las conductas a lograr al término del proceso de formación.
- Contenido temático: Es la información funcional, importante, suficiente y de actualidad que permitirá alcanzar los objetivos.
- Actividades de instrucción: Son métodos y procedimientos que facilitan el proceso de instrucción.
- Recursos didácticos: Medios y materiales que apoyan el proceso de instrucción.
- Evaluación: Permite analizar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Así mismo, Valencia (2000), menciona que las empresas podrán organizar y llevar a cabo sus acciones de capacitación de acuerdo a los siguientes tipos de programas:

Programas específicos: Son el conjunto de acciones que define una empresa, en función de sus necesidades particulares de formación y que pueden ser impartidos por personal interno de la propia empresa o externo con autorización de la STPS.

Programas generales: Son el conjunto de acciones de capacitación estructuradas modularmente, dirigidos a una ocupación o puesto de trabajo de una determinada rama de actividad económica. Los diferentes programas conforman el sistema general de capacitación. El titular de un sistema general es una organización empresarial responsable de registrar ante la STPS la totalidad de programas bajo este esquema. La empresa puede comparar sus requerimientos con los contenidos que ofrecen los programas generales y decidir la conveniencia de adherirse a ellos.

Planes comunes: Este modelo de organización lo elaboran grupos de empresas que tienen el mismo giro o actividad económica, satisfacen necesidades de capacitación en puestos u ocupaciones similares; y los responsables de impartir las acciones pueden ser los patrones o los trabajadores de las empresas que adopten esta forma de organización.

Combinación de programas generales y específicos: La empresa puede optar por la aplicación de programas generales que resuelvan sus necesidades totales o parciales y diseñar también cursos específicos adicionales. Las acciones de capacitación que estructuran los programas, deberán ser divididas en ciclos temporales que permitan atender prioridades identificadas a lo largo del periodo establecido.

Al determinar los cursos y/o eventos de capacitación que se definan, la empresa por conducto del personal designado procederá a seleccionar a los agentes capacitadores responsables de ejecutar las actividades de enseñanza-aprendizaje necesarias como:

El patrón tiene diferentes opciones para este fin:

A) Que el propio personal de la empresa, habilitado como instructor, imparta la capacitación. Se sugiere, seleccionar a las personas que tengan los conocimientos técnicos y experiencia en las actividades en que se va a capacitar y formarlos como instructores.

B) Contratación de servicios externos de capacitación. Para este propósito, existen dos tipos de agentes capacitadores externos:

Instructores externos independientes. Personas físicas que por sí mismas e independientes al centro de trabajo desarrollan acciones de capacitación.
El registro que otorga la STPS es voluntario.

Instituciones o escuelas de capacitación. Personas físicas o morales con plantilla de instructores, programas y cursos de capacitación.
Es requisito para este grupo de agentes capacitadores externos contar con el registro proporcionado por la STPS.

C) Utilización de agentes auxiliares de capacitación. Se puede disponer también de los diversos servicios de asesoría técnica y administrativa de aquellas empresas que, sin ser instituciones de capacitación, participan en el proceso de formación del personal de los centros de trabajo con los que existe relación contractual por la adquisición de un bien o servicio de cualquier naturaleza con objeto del aprovechamiento del mismo o la compra venta de bienes y servicios. Este tipo de instructores no requiere trámite alguno de registro ante la STPS.

D) Capacitación en el extranjero o por técnicos extranjeros. Las empresas pueden incluir acciones de capacitación de sus recursos humanos de empresas ubicadas en el extranjero, o bien, a técnicos extranjeros que visiten el país para formar a los

trabajadores mexicanos, de conformidad con las relaciones comerciales y laborales establecidas. Tampoco se debe realizar trámite de registro con la autoridad laboral.

Estructuración del plan y programas de capacitación. Los programas de capacitación se organizan bajo una estrategia general denominada plan, que debe incluir la información relativa a la población de la empresa, estructura ocupacional, el personal que participará en los cursos y el periodo de su capacitación.

Dicha estrategia se determinará de conformidad con las prioridades detectadas; es importante considerar en su formulación los aspectos que señala la Legislación Laboral vigente: El plan puede tener una duración máxima de 4 años, dicho periodo estará en función del total de trabajadores de la empresa y del número de programas a desarrollar. Se debe incluir el total de puestos y niveles existentes en la empresa.

En el periodo establecido se determinan etapas anuales y la identificación de los trabajadores a capacitar en cada una de ellas. Esta actividad depende de la priorización realizada al final del diagnóstico de necesidades. En caso de seleccionar a instituciones, escuelas, organismos de capacitación, personas físicas que contraten a instructores para impartir capacitación deberán contar con el registro proporcionado por la STPS. Deberán ser de aplicación inmediata. Por otra parte, si la empresa cuenta con más de un establecimiento el plan se puede estructurar considerando las siguientes opciones:

Si en los diversos establecimientos únicamente existe contratación individual, se recomienda estructurar un plan y programas para facilitar el seguimiento de las acciones de capacitación**.**

En caso de que exista contratación colectiva diferente para cada establecimiento, se puede conformar un plan y programas mediante acuerdo de los involucrados.

Con referencia al punto anterior, si no es posible concertar la realización de un plan, entonces cada establecimiento elabora y ejecuta su propia estrategia de capacitación con la posibilidad de ser administrados por la unidad central o matriz.

Una vez formulado el plan y los programas de capacitación, se debe someter a la consideración de la comisión mixta para realizar las sugerencias y recomendaciones necesarias.

Registros internos. La información y los datos que se han obtenido en las fases de planeación y organización, requiere de la forma DC-2, la cual deberá presentarse a la STPS, de manera directa, por correo certificado o servicios de mensajería, a efecto de dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de capacitación.

Cabe anotar que en el caso de planes y programas comunes, la forma deberá ser requerida y presentada por cada empresa.

3. OPERACIÓN

La etapa de operación es la puesta en marcha del plan de capacitación. Implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempo del personal para la realización de los eventos de formación previstos.

En ésta, es indispensable hacer una labor intensa de promoción y sensibilización en la empresa, a fin de que se comprenda su alcance, beneficios y motive una activa participación de todo el personal. Considera la realización de las siguientes actividades:

c) Preparación de los eventos .Se refiere a la organización para el desarrollo de las acciones. Es necesario determinar los aspectos que a continuación se señalan:

Del personal a capacitar:

Edad y escolaridad

Puesto de trabajo y principales funciones

Nivel jerárquico

Horario de trabajo

Asegurar esta información da la posibilidad de integrar grupos homogéneos, lo que facilita el proceso y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

De los eventos:

Tipo de eventos

Objetivos

Fechas de realización y horarios

Material didáctico requerido

Instructores responsables

De los lugares en que se llevará a cabo la capacitación:

Si la capacitación es impartida por instructores internos, el lugar de trabajo o área de la empresa que pueda servir como espacio para la formación.

Si se contratan servicios externos, debe decidirse si las acciones se desarrollan en la empresa o en las instalaciones de las instituciones contratadas para tal efecto.

Hace alusión a la etapa de formación de personal interno habilitado como instructor para participar en el desarrollo de las acciones programadas.

Ejecución de los eventos

Esta es la parte sustantiva del proceso capacitador ya que implica el desarrollo de los eventos programados, interactúan trabajadores a capacitar, instructores seleccionados, se desarrollan los contenidos y se enriquecen las experiencias de aprendizaje, se suman esfuerzos para alcanzar los objetivos determinados.

Expedición de las constancias de habilidades laborales

Como resultado de la impartición de las acciones programadas, se debe expedir a los trabajadores las constancias de habilidades laborales respectivas.

Para este fin, se utiliza la forma DC-3, misma que se otorga al trabajador conforme a los siguientes criterios:

La expide la entidad instructora o el patrón, en el caso de instructores internos, al término de cada curso o evento aprobado.

La entrega el representante legal de la empresa.

La autentifica la comisión mixta a través de un representante acreditado.

La constancia no debe enviarse a la autoridad laboral, sin embargo, la empresa deberá de conservar copia de las constancias otorgadas a los trabajadores capacitados al menos durante un año.

Para complementar lo anterior, la empresa llevará un control con la información de los trabajadores capacitados a través de la lista de constancias de habilidades laborales que haya expedido.

Para tal propósito se utiliza la forma DC-4, la cual será presentada a la autoridad laboral de manera directa, por correo, servicios de mensajería o a través de medios magnéticos. Para este último caso, se requiere de datos generales y

asentar nombre y firma autógrafa del representante legal anexando un archivo IBM PC compatible, en código ASCII interlineado, que contenga la información requerida respetando las características del formato en un disquete de 3.5 pulgadas.

4. EVALUACIÓN

d) Control y evaluación de programas de capacitación. La evaluación es también un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso capacitador y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar técnica y profesionalmente la capacitación que se impartió en función de los resultados obtenidos.

Implica:

- Definir el grado de avance de las acciones programadas.
- Determinar los recursos humanos que fueron formados.
- Verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos.
- Comprobar el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.
- Cuantificar los recursos materiales, tecnológicos y financieros invertidos.
- Determinar el impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad.

- ❖ Establecer condiciones actuales y deseadas a partir de los resultados obtenidos.
- ❖ Establecer nuevos objetivos y metas.

Con el propósito de impulsar el desarrollo de los recursos humanos de la organización, de acuerdo a los objetivos de la empresa, se considera que con esta actividad el proceso de capacitación ha cubierto un ciclo completo.

Las actividades inherentes a la evaluación cubren un ciclo de capacitación y hace posible el contar con bases para iniciar otro proceso que responda a nuevas expectativas y transformaciones de la actividad productiva.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Durante el desarrollo del presente capitulo se explicara la metodología utilizada para la realización del trabajo de campo, así como el método utilizado y los materiales que se requirieron para la realización del mismo.

3.1 Sujetos.

En lo referente a los sujetos involucrados en la investigación, fue gracias a la colaboración de un organismo muy importante como lo es la CANACINTRA, la cual proporcionó un listado de empresas del sector Industrial pequeñas y medianas, en donde se especificaba el domicilio, número de empleados y actividad principal.

De dicha lista se obtuvieron 53 empresas, de las cuales se eliminaron 12 por diferentes motivos, de los cuales destacan los siguientes:

- De 53 empresas: 4 ya no existen
- De 53 empresas: 4 pertenecen a la micro empresa.

- De 53 empresas: 2 no se encontró el domicilio proporcionado por CANACINTRA.
- De 53 empresas: 1 se negó a contestar el cuestionario.
- De 53 empresas: 1 dependía de otra empresa, por lo que se elimino para tomar la principal.

3.2 Materiales.

Se elaboró un cuestionario, el cual sirvió de apoyo para la entrevista, la estructura del mismo está integrado por 13 preguntas, de las cuales una fue abierta, tres fueron dicotómicas y nueve de opción múltiple (apéndice 1).
A continuación se da una justificación de las preguntas del cuestionario y el objetivo para la investigación:

1.- ¿Cuenta su empresa con un departamento de personal?

Objetivo: Ésta pregunta proporcionará información del porcentaje de las empresas que tienen un departamento de personal.

2.- ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

Objetivo: Conocer el número de empleados y verificar si coincide con el número proporcionado en la lista de empresas y actualizarlo, también esta pregunta determina la clasificación de las empresas.

3.- ¿Quién realiza las funciones de Recursos Humanos?

Objetivo: Indicar quién es la persona encargada de Recursos Humanos y conectarla con la pregunta cuatro.

4.- ¿Qué carrera tiene el encargado de Recursos Humanos?

Objetivo: El propósito de esta pregunta es saber que carrera tiene el encargado de Recursos Humanos.

5.- ¿Qué funciones realiza en el puesto el encargado de Recursos Humanos?

Objetivo: Evaluar la frecuencia de las actividades del encargado de Recursos Humanos.

6.- ¿Qué características más importantes tiene esta persona?

Objetivo: Indicar la importancia de las características y el perfil del encargado de Recursos Humanos.

7.- ¿Qué medidas de control lleva a cabo la persona de Recursos Humanos, cuando un empleado no cumple con las expectativas de trabajo?

Objetivo: Saber las medidas de control que se llevan a cabo cuando los empleados no cumplen adecuadamente.

8.- ¿La empresa conoce el proceso de capacitación?

Objetivo: Ésta pregunta dará a conocer si la empresa conoce el proceso de capacitación y da la seriación a las siguientes preguntas: 10,11 y 12.

9.- ¿Se imparte capacitación en la empresa?

Objetivo: Investigar si se imparte capacitación en la empresa.

10.- ¿Quién imparte ésta capacitación?

Objetivo: Conocer quien imparte la capacitación, con el propósito de saber si la empresa gasta en capacitación en asesores externos o son los propios empleados los que dan la capacitación.

11.- Anote en orden cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación en la empresa.

Objetivo: Conocer si además de impartir y conocer el proceso de capacitación, el encargado sabe el orden del proceso correctamente y además de ver que orden lleva en la empresa el proceso de capacitación. Esta pregunta es de suma importancia ya que proporcionará un panorama de cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación en la empresa.

12.- ¿A qué factores se le atribuye el éxito o fracaso de la capacitación?

Objetivo: Saber cuales son los factores determinantes del éxito o fracaso de la capacitación y si tiene que ver con la persona que detecto las necesidades de capacitación.

13.- ¿Si tuviera la necesidad de contratar a alguien para ocupar el puesto de administrador de Recursos Humanos, que conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades tendría que tener?

Objetivo: Indicar cuales son las características más importantes para el entrevistado y conectarla con la pregunta n.- seis, con ello se mostrará el resultado de qué es lo que tienen en realidad las empresas y que es lo que les gustaría tener.

3.3 Procedimiento.

La recolección de datos y el proceso de investigación fue el siguiente:

- Se determinó que para la investigación, se utilizaría el listado proporcionado por la CANACINTRA, para hacer la muestra más exacta y determinar las pequeñas y medianas empresas.

- El listado proporcionado por CANACINTRA contenía un total de 53 empresas pequeñas y medianas en el sector industrial, por lo que se decidió aplicar un censo.

- Después se buscó en el DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN la estratificación más reciente, en cuanto al número de trabajadores. (anexo 2).

- Se diseño el instrumento, que consta de 13 preguntas que ayudaron a identificar el perfil del administrador de Recursos Humanos en el proceso de capacitación.

- Después de tener toda la información necesaria, se procedió a revisar el cuestionario, el cual fue validado por un experto y realizar una prueba piloto, la cual fue de 3 empresas.

- Se procedió al análisis de datos, se efectúo la tabulación de los resultados en una hoja de cálculo. (apéndice 2).

- Con los porcentajes obtenidos, se procedió a la realización de las gráficas, de cada una de las preguntas, con la finalidad de lograr un resultado palpable y detallado para cualquier persona que desee leer dichos resultados de la investigación.

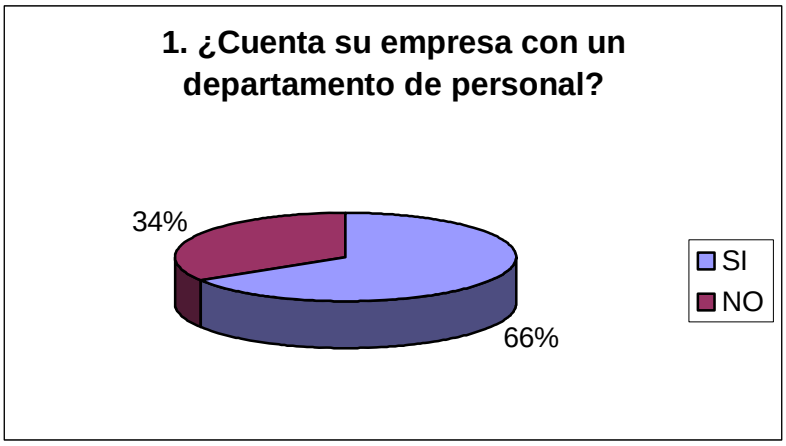
- Una vez realizadas las gráficas y su respectivo análisis se procedió a la discusión de los cada uno de los resultados.

CAPITULO IV

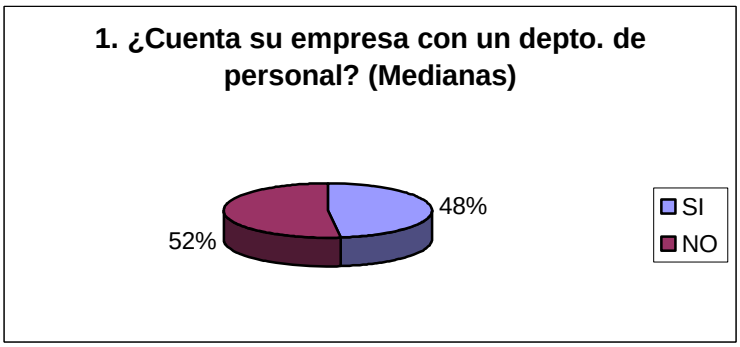
RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el desarrollo de este capitulo se expondrán los resultados y discusiones obtenidos en la investigación de campo practicada en las empresas industriales pequeñas y medianas de Cd. Obregón. Dichos datos se obtuvieron al procesar la información recabada en las entrevistadas que se realizaron a las personas encargadas de Recurso Humanos de cada una de las empresas encuestadas.

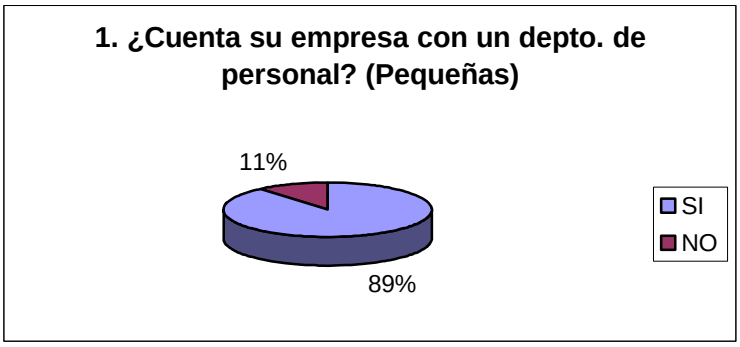
La interpretación de la investigación se presenta en forma general en cuanto a las PYMES se trata, posteriormente en forma individual para señalar las posibles diferencias o semejanzas que puedan tener la pequeña y mediana empresa.



La pregunta numero uno trata de identificar si las PYMES en el sector industrial de CD. Obregón cuentan con un departamento de personal. De manera general, por medio de las encuestas, se determino que el 66% si cuenta con el departamento y el 34% no.

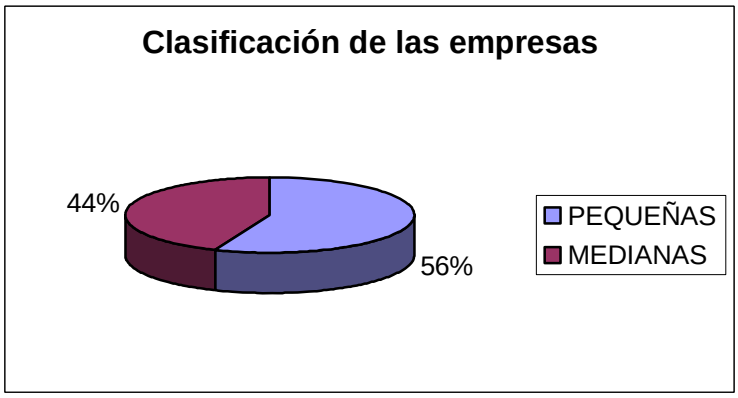


Al tabular la pregunta numero uno tomando en cuenta solo a las empresas medianas, se obtuvo como resultado el que 48% de las empresas de este tipo cuentan con departamento personal, y el 52% no, por lo tanto es mayor el numero de empresas que no cuentan con departamento de personal.



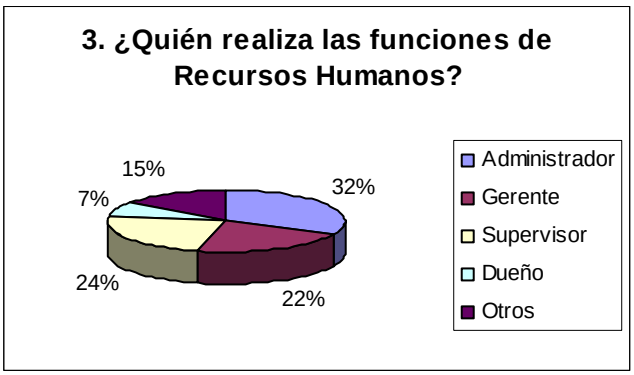
En cuanto a las empresas pequeñas se obtuvo como resultado el que el 89% de las empresas si cuentan con departamento de personal, y solo un 11% no.

Los resultados de la pregunta No. 2 ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

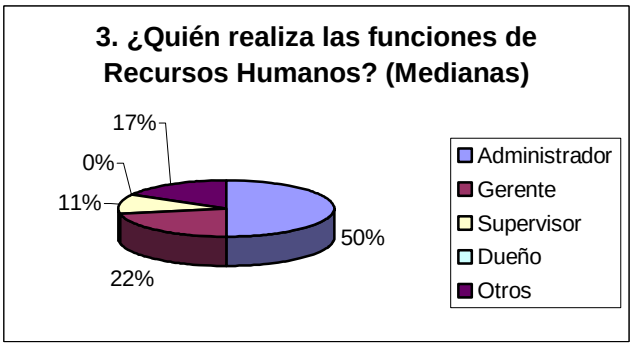


Debido a la naturaleza de esta pregunta se clasifico en pequeñas y medianas empresas, ya que no era importante saber cuantos empleados tiene cada empresa, si no llegar a su clasificación, arrojando como resultado que el 56% son pequeñas y el 44% son medianas.

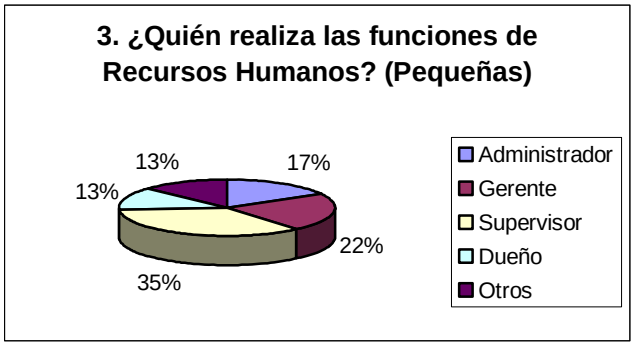
El resultado que se obtuvo en la pregunta numero tres, que dice: ¿Quién realiza las funciones de Recursos Humanos? Fue el siguiente:



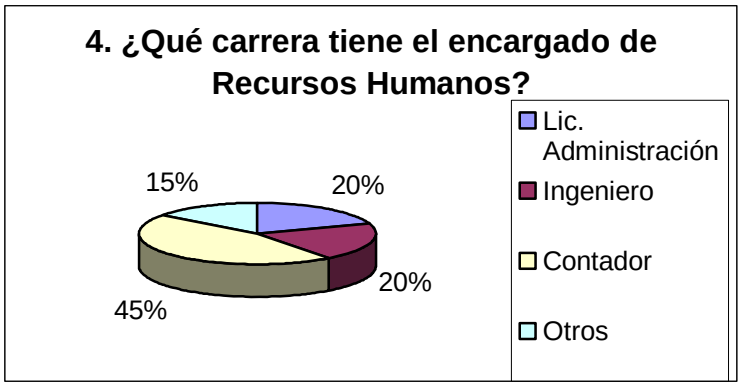
El resultado que arrojo la pregunta No. 3, de manera general, esto es, la totalidad de las empresas fue que, quien realiza las funciones de Recursos Humanos en un 32% es el administrador, en un 24% el supervisor, en un 22% el gerente, en un 15% otros, y con un 7% el dueño.



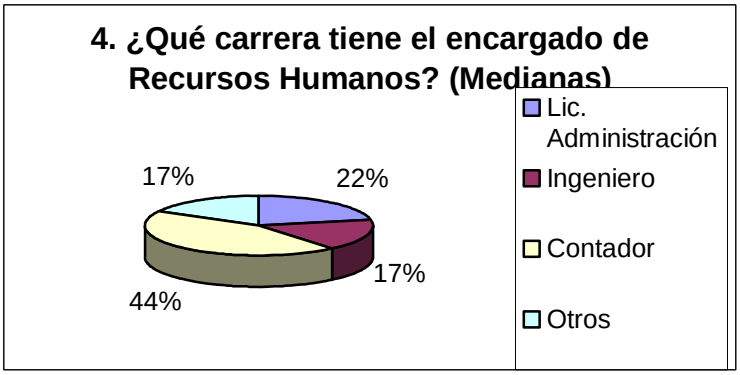
De manera individual, en lo que respecta a las empresas medianas, se obtuvo que la persona que realiza las funciones de Recursos Humanos con un 50% es el administrador, con 22% el gerente, con 17% otros, con 11% el supervisor. En este tipo de empresa no se encontró que el dueño realizara las funciones de Recursos Humanos.



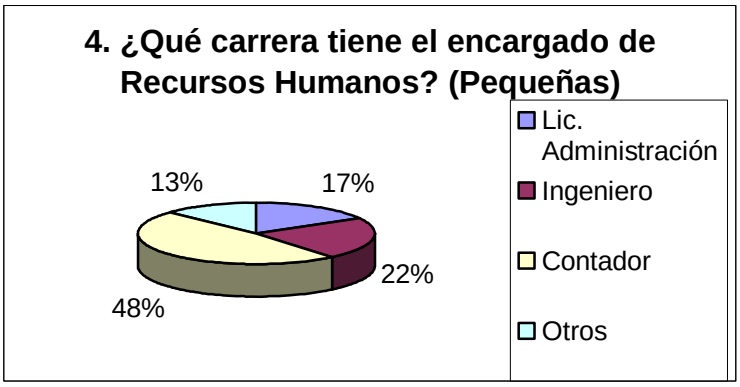
En las pequeñas empresas se obtuvo el resultado siguiente: con un 35% es el supervisor quien realiza las funciones de Recursos Humanos, el gerente con 22%, con 17% el administrador, con 13% otros, y a diferencia con las medianas empresas aquí si es el dueño quien realiza las funciones, con un 13%.



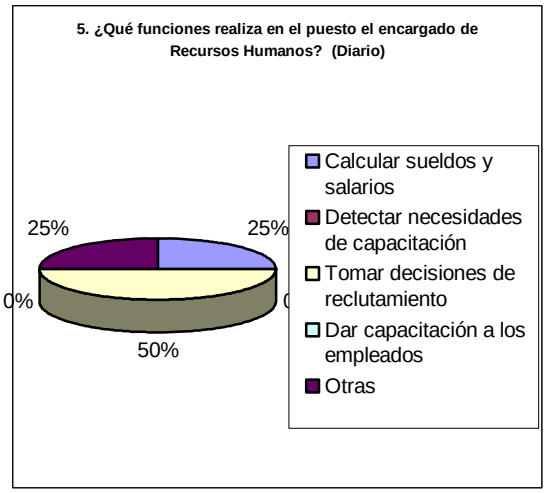
De manera general se obtuvo que en un 45% el encargado de recursos humanos es contador, en un 20% Lic. En administración e ingeniero, y en 15% otros.

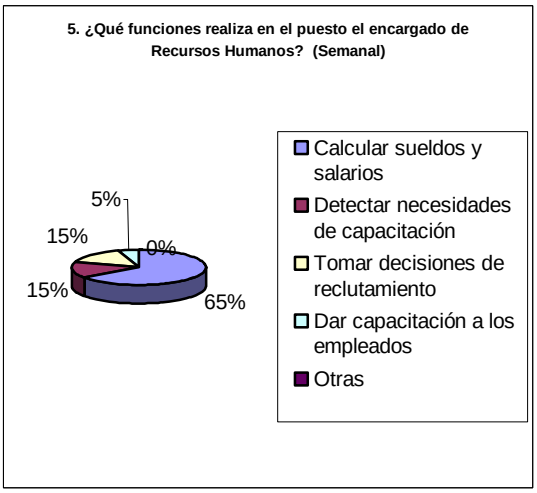


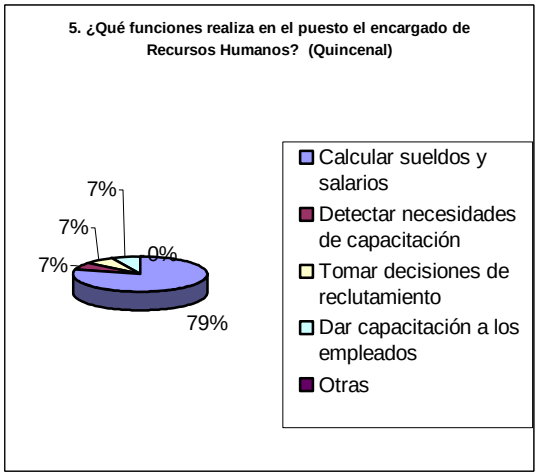
En las empresas medianas, el encargado de recursos humanos tiene la carrera de: contador en un 44%, Lic. En administración en 22%, con 17% ingenieros, y también con 17% otra carrera.

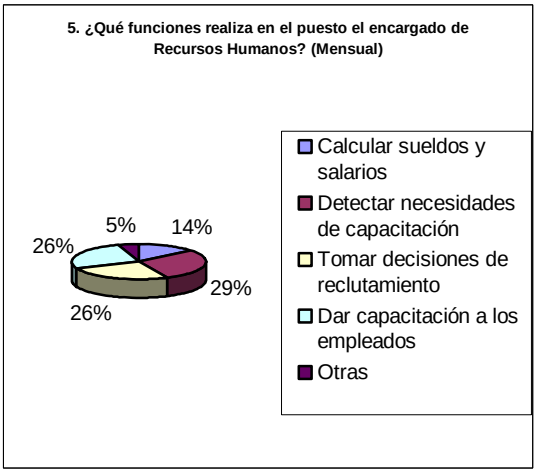


En las pequeñas empresas, el encargado de recursos humanos tiene la carrera de contador con 48%, ingeniería con 22%, Licenciatura en administración con 17%, y con otra carrera 13%.







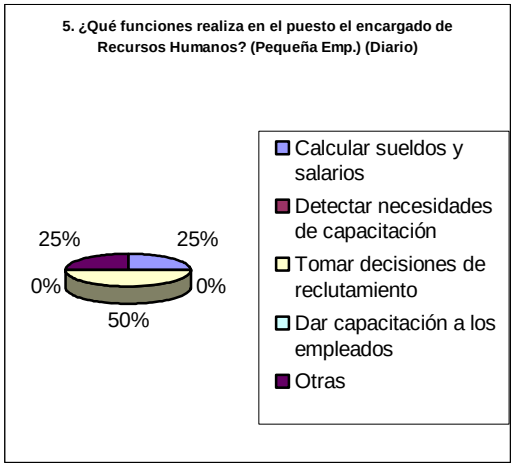


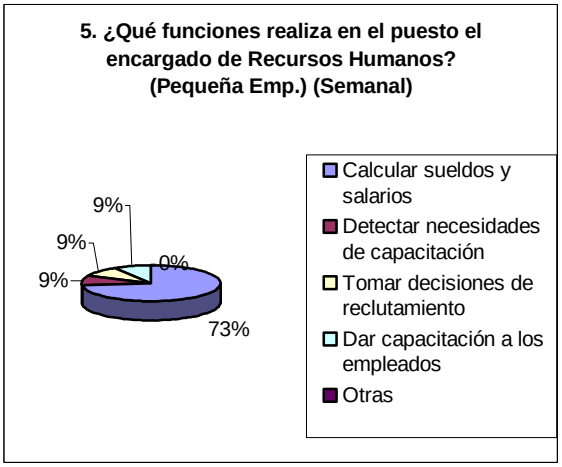
En la pregunta No. 5 de manera general se obtuvieron los siguientes resultados en sus actividades diarias: con 50% tomar decisiones de reclutamiento, con 25% calcular sueldos y salarios, 25% detectar necesidades de capacitación.

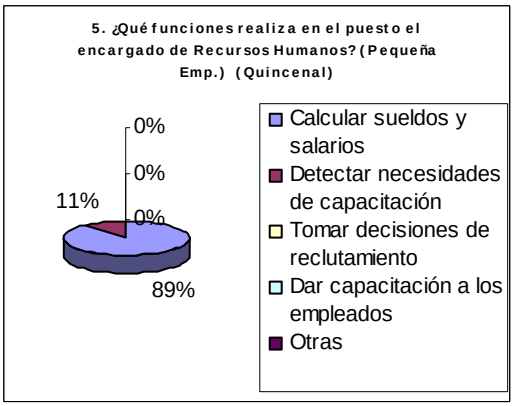
En las actividades que realizan semanalmente están las siguientes: con 65% calcular sueldos y salarios, 15% detectar necesidades de capacitación, 15% tomar decisiones de reclutamiento, y con 5% dar capacitación a los empleados.

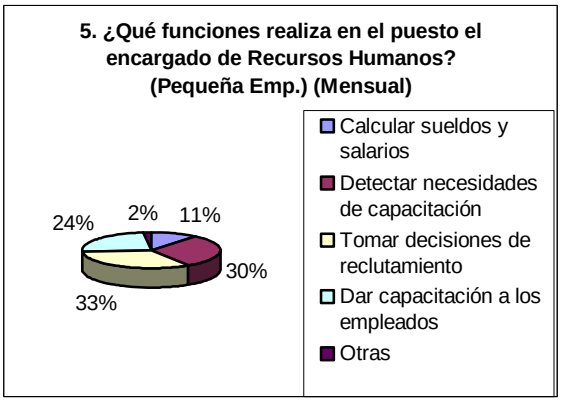
Quincenalmente son las siguientes actividades: con 79% calcular sueldos y salarios, y con 7% coincidieron detectar necesidades de capacitación, tomar decisiones de reclutamiento, y dar capacitación a los empleados.

De manera mensual el resultado es el siguiente: con 29% detectar necesidades de capacitación, con 25% tomar decisiones de reclutamiento y dar capacitación a los empleados, con 14% calcular suelos y salarios, y con 5% otras actividades.







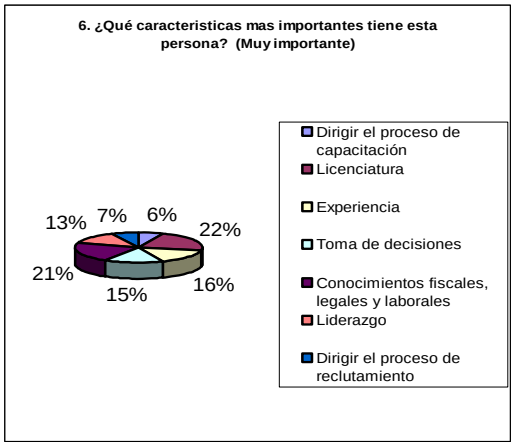


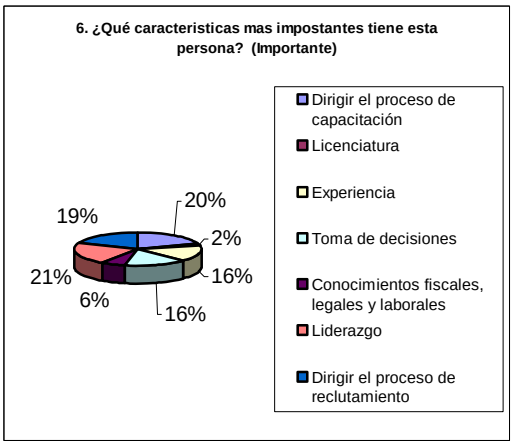
En la pregunta numero 5, en las empresas pequeñas, los resultados fueron los siguientes: en sus actividades diarias con 50% tomar decisiones de reclutamiento, con 25% calcular sueldos y salarios y detectar necesidades de capacitación.

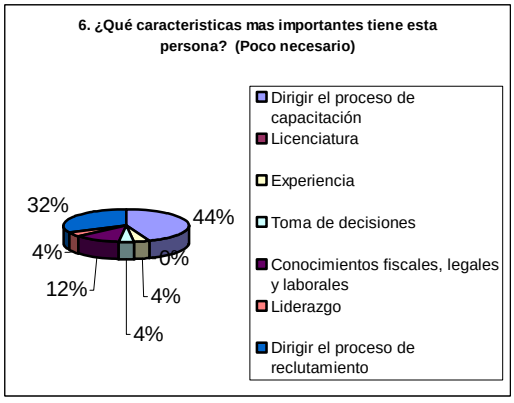
De manera semanal con 73% calcular sueldos y salarios, con 9% coinciden detectar necesidades de capacitación, tomar decisiones de reclutamiento, y dar capacitación a los empleados.

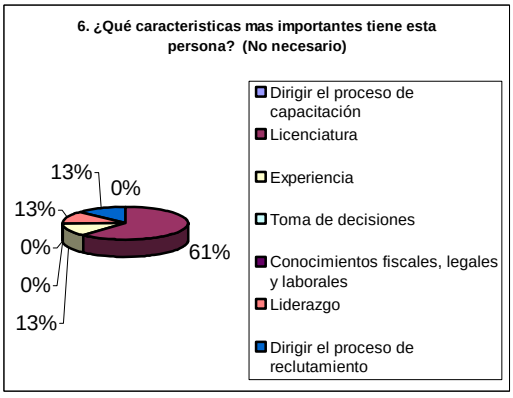
Quincenalmente las actividades que realiza el encargado de Recursos Humanos en las empresas pequeñas son las siguientes: con 89% calcular sueldos y salarios, y con 11% detectar necesidades de capacitación.

Mensualmente las actividades son: con 33% tomar decisiones de reclutamiento, con 30% detectar necesidades de capacitación, con 24% dar capacitación a los empleados, con 11% calcular sueldos y salarios, y con 2% otras actividades.









La pregunta numero seis divide las características que tiene la persona encargada de R.H. en muy importante, importante, poco necesario y no necesario, los resultados de manera general las empresas son:

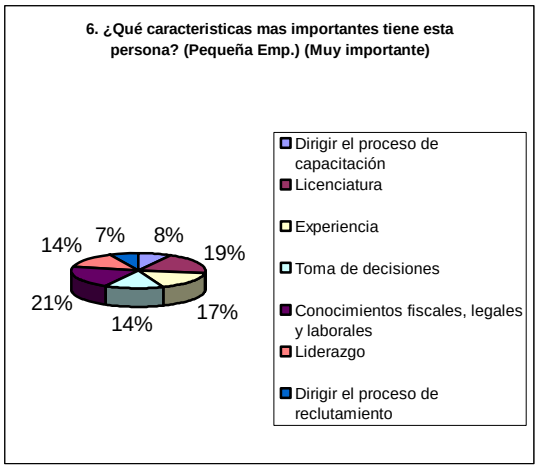
Las características con el rango de muy importante son: con 22% Licenciatura, con 21% conocimientos fiscales legales y laborales, 16% experiencia, 15% toma

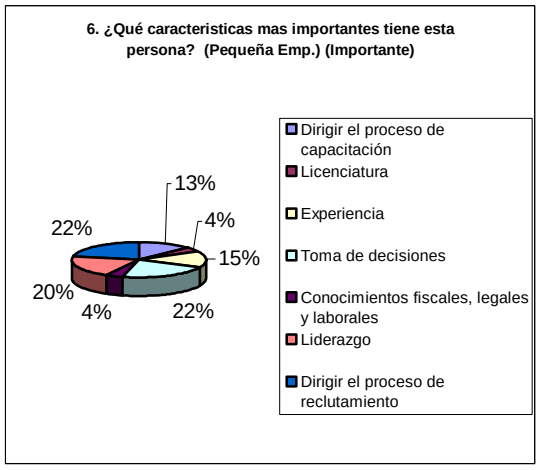
de decisiones, 13% liderazgo, 7% dirigir el proceso de reclutamiento y con 6% dirigir el proceso de capacitación.

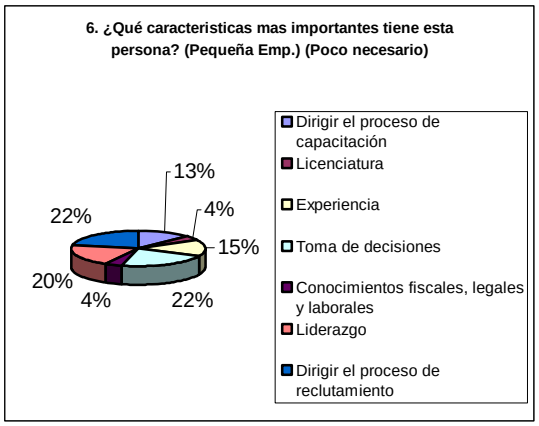
En el rango de importante se ubican las siguientes características: con 21% liderazgo, con 20% dirigir el proceso de capacitación, 19% dirigir el proceso de reclutamiento, con 16% experiencia y toma de decisiones, con 6% licenciatura, y con 2% conocimientos fiscales legales y laborales.

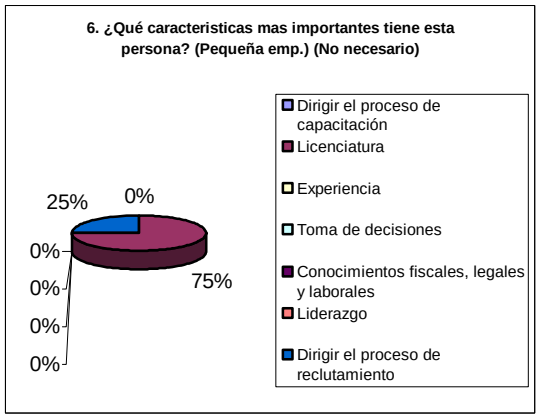
Según las encuestas en la categoría de poco necesarios se encuentran: con 44% dirigir el proceso de capacitación, con 32% dirigir el proceso de reclutamiento, con 12% licenciatura, con 4% experiencia, liderazgo y toma de decisiones.

Como características no necesarias, de manera general, los resultados son los siguientes: con 61% conocimientos fiscales legales y laborales, y con 13% dirigir el proceso de reclutamiento, liderazgo, y experiencia.









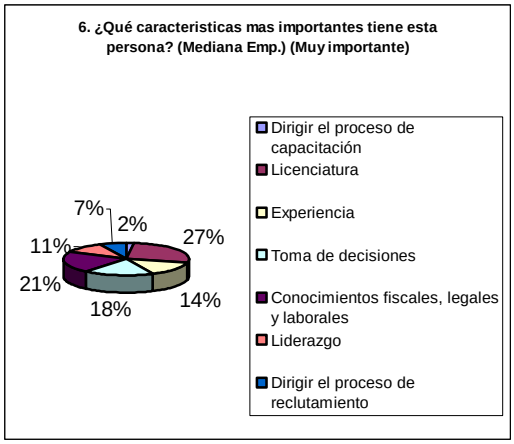
En las pequeñas empresas los resultados son los siguientes:

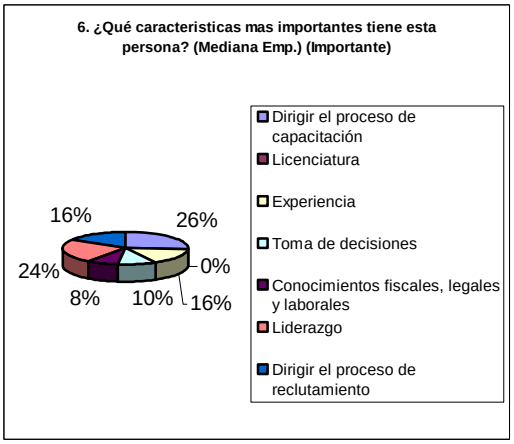
Como muy importantes se obtuvieron, licenciatura con 21%, conocimientos fiscales, legales y laborales con 19%, experiencia con 17%, toma de decisiones y liderazgo con 14%, dirigir el proceso de capacitación con 8%, y dirigir el proceso de reclutamiento con 7%.

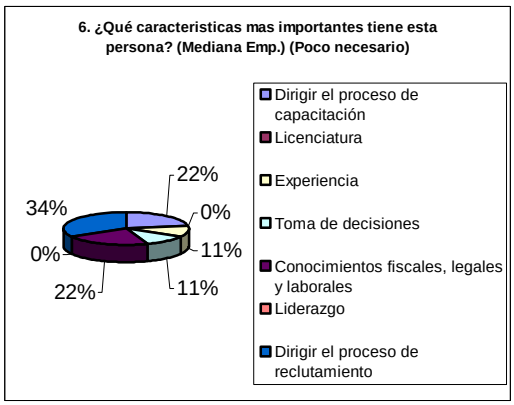
Con el grado de importante, con 22% toma de decisiones y dirigir el proceso de reclutamiento, con 20% liderazgo, experiencia con 15%, dirigir el proceso de capacitación con 13%, y con 4% licenciatura y conocimientos fiscales legales y laborales.

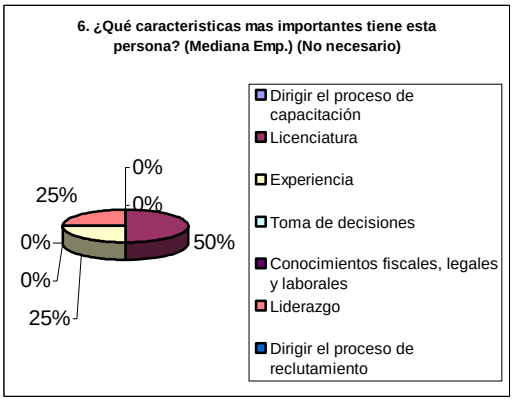
En la categoría de poco necesario, están: con 57% dirigir el proceso de capacitación, con 31% dirigir el proceso de reclutamiento, con 6% conocimientos fiscales legales y laborales, y liderazgo.

Como no necesarios son los siguientes resultados: tres empresas contestaron como no necesaria la licenciatura, lo cual representa el 75% en este apartado, y una empresa marcó cono no necesario dirigir el proceso de reclutamiento lo cual representa el 25% restante.









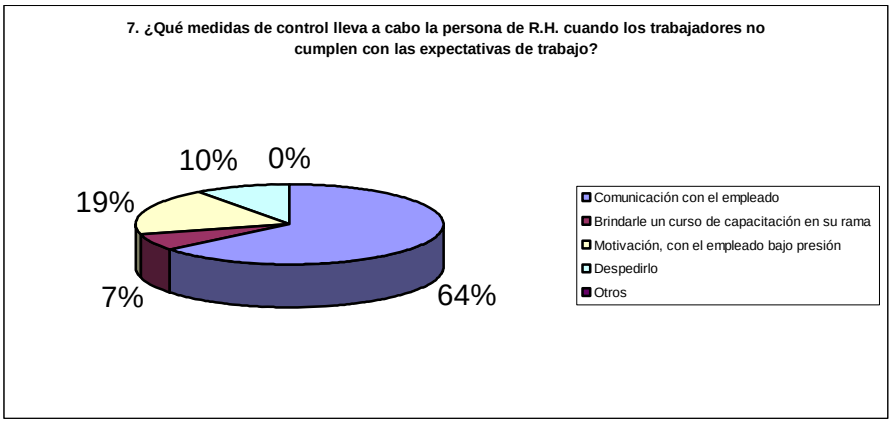
En las empresas medianas, las características y su importancia es la siguiente:

Como muy importante: licenciatura con 27%, conocimientos fiscales, legales y laborales con 21%, con 18% toma de decisiones, 14% experiencia, con 11% liderazgo, 7% dirigir el proceso de reclutamiento, y 2% dirigir el proceso de capacitación.

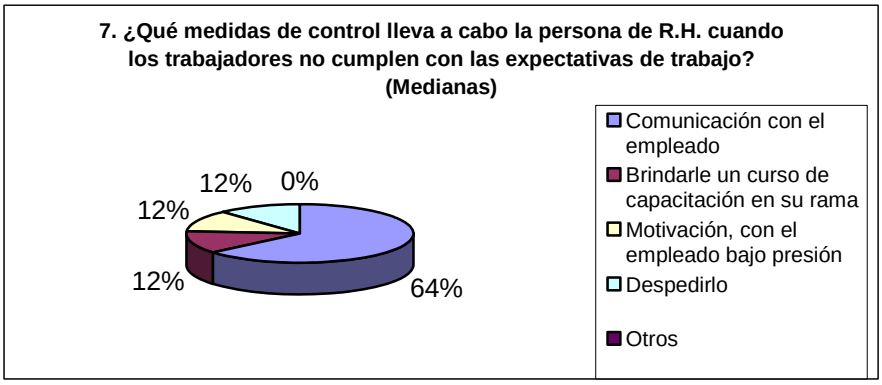
En la categoría de importante se encuentran: con 26% dirigir el proceso de capacitación, con 24% liderazgo, con el mismo resultado 16% dirigir el proceso de reclutamiento, y experiencia, toma de decisiones con 10% y conocimientos fiscales legales y laborales con 8%.

Como poco necesario están: con 34% dirigir el proceso de reclutamiento, con 22% dirigir el proceso de capacitación y conocimientos fiscales legales y laborales, y con 11% experiencia y toma de decisiones.

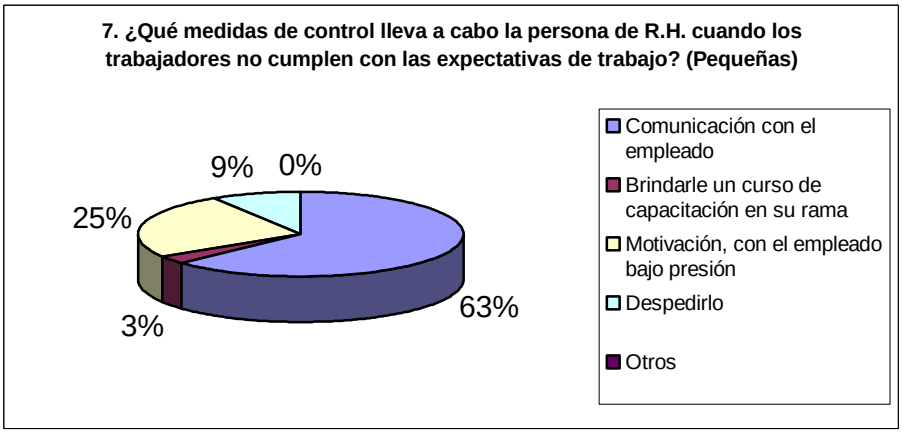
Como no necesario, los resultados son: 2 empresas contestaron en licenciatura formando el 50%, una empresa en experiencia, 25%, y otra en liderazgo, 25%.



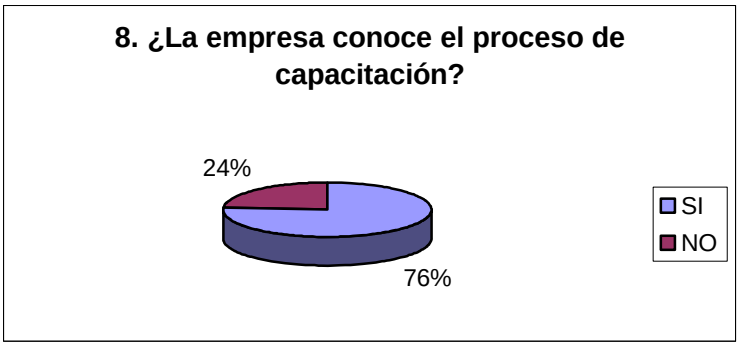
De manera general, el 64% de las empresas toma como medida de control comunicación con el empleado, 19% motivarlo bajo presión, 10% despedirlo y 7% brindarle un curso de capacitación en su rama.



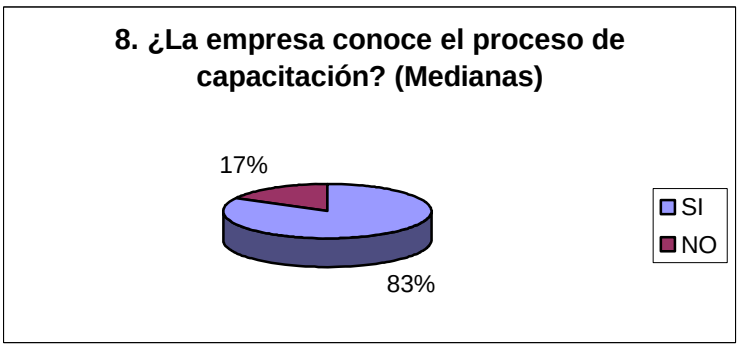
En las empresas medianas, el 64% toma como medida de control comunicación con el empleado, y en un 12% por igual, brindarle un curso de capacitación en su rama, motivarlo bajo presión y despedirlo.



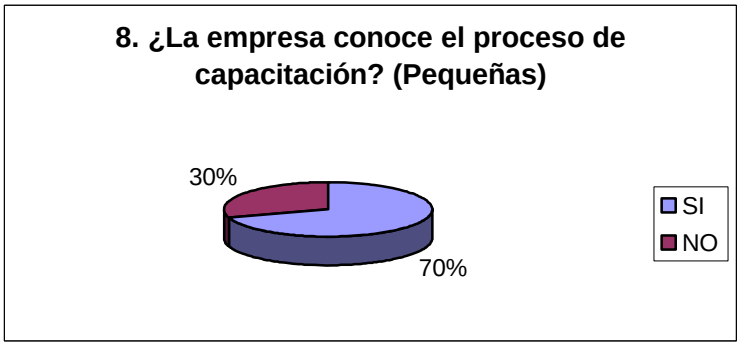
En la pequeña empresa se obtuvo que un 63% tiene comunicación con el empleado, un 25% motivación bajo presión, 9% despedirlo y 3% brindarle un curso de capacitación.



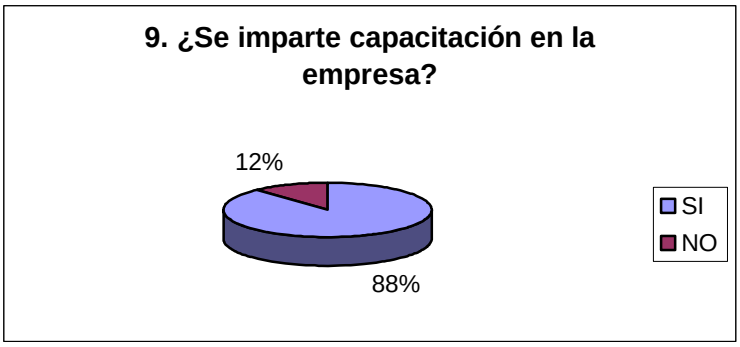
De manera general, en un 76% las empresas conocen el proceso de capacitación, y en 24% lo desconocen.



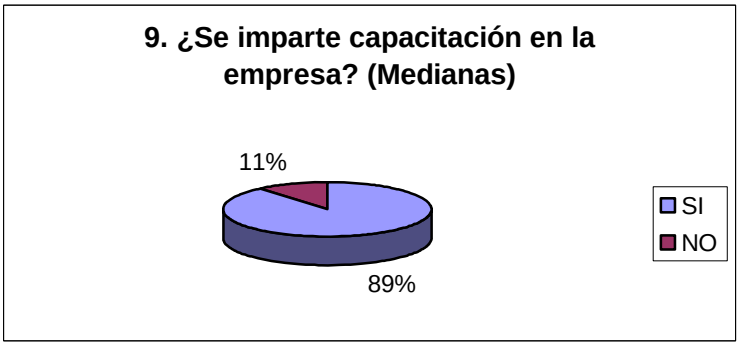
En las empresas medianas, en un 83% conocen el proceso de capacitación y en un 17% lo desconocen.



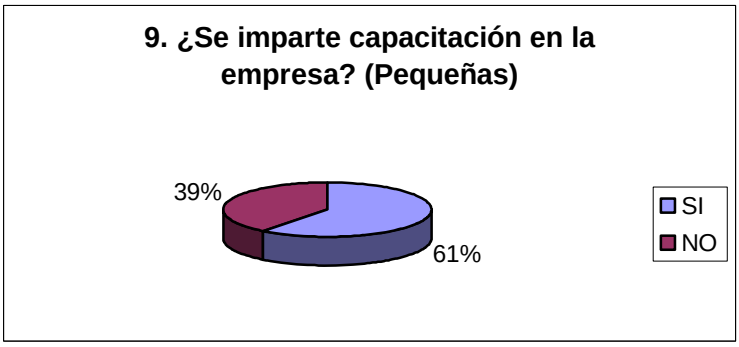
En las empresas pequeñas conocen el proceso de capacitación en un 70% y lo desconocen en un 30%.



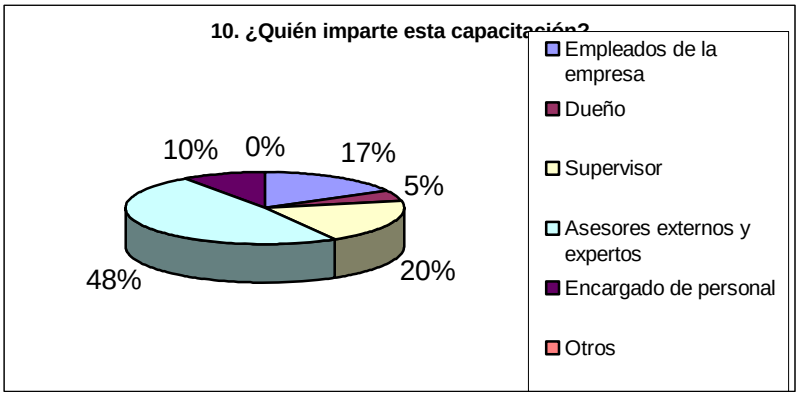
De manera general, el 88% de las empresas encuestadas si imparten capacitación en las empresas, mientras que el 12% no imparte capacitación.



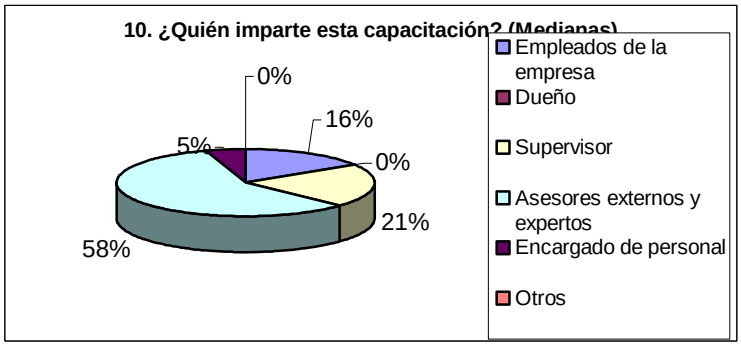
En las empresas medianas se obtuvo que el 89% si imparte capacitación, mientras que el 11% no.



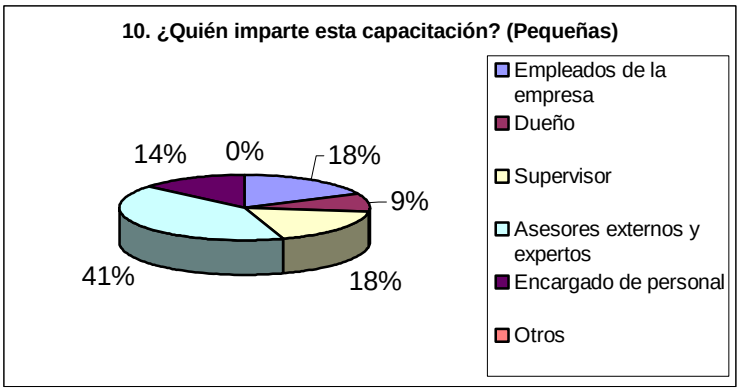
En la pequeña empresa, so obtuvo que el 61% imparte capacitación, mientras que el 39% no imparte capacitación.



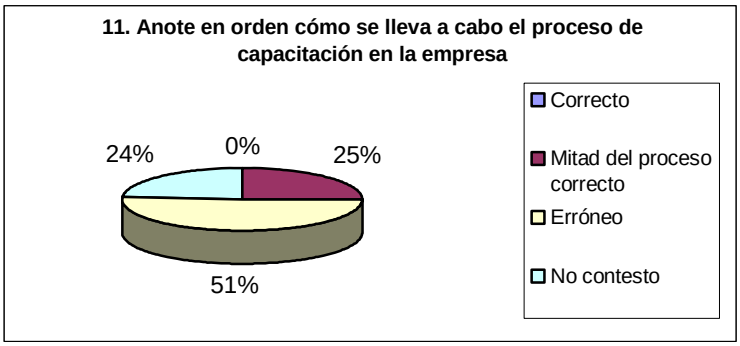
De manera general, tomando en cuenta todas las empresas se obtuvo que quien imparte la capacitación en la empresa es: con 48% asesores externos, con 20% el supervisor, con 17% empleados de la empresa, con 10% encargado de personal, y con 5% el dueño.



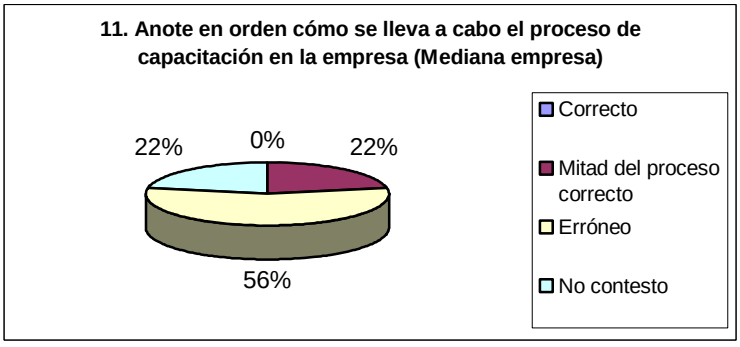
En las empresas medianas se obtuvo la siguiente información: quien imparte la capacitación en la empresa es, con 58% asesores externos, 21% el supervisor, con 16% empleados de la empresa, y encargado de personal con 5%.



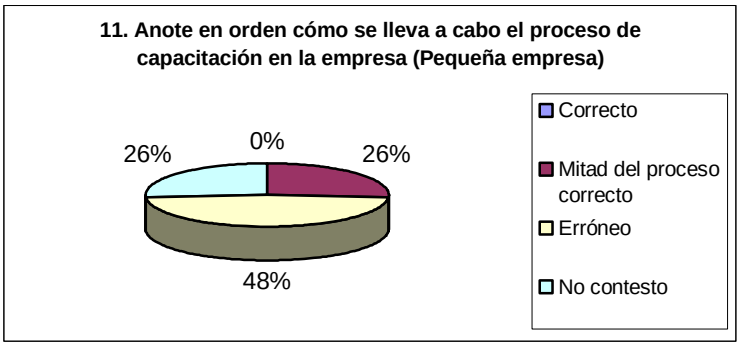
En las empresas pequeñas, quien imparte la capacitación es: asesores externos con 41%, supervisor y empleados de la empresa con 18%, encargado de personal 14%, y con 9% el dueño.



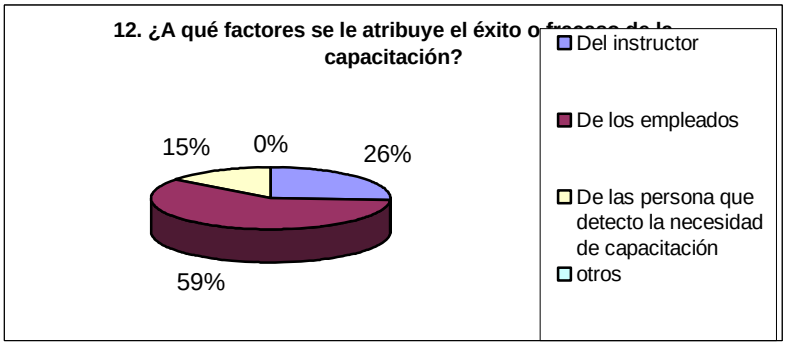
En la pregunta 11, donde se busca saber el orden como se lleva a cabo el proceso de capacitación en la empresa, se encontró, que de manera general, el 51% de las empresas tienen el proceso erróneo, 25% de las empresas tienen la mitad del proceso correcto y el 24% no contesto.



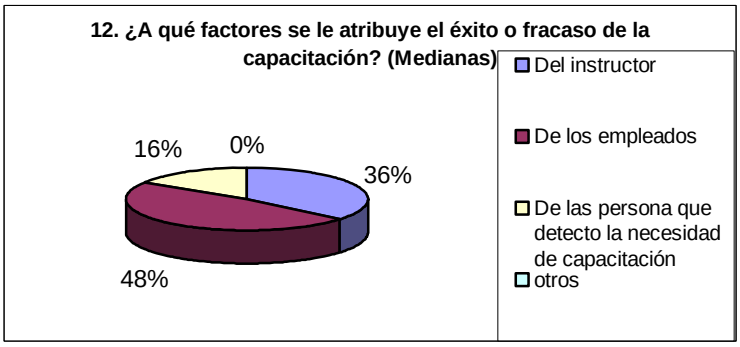
En las empresas medianas se encontró que un 56% de las empresas tienen el proceso erróneo, 22% tienen la mitad del proceso correcto, y 22% no contesto.



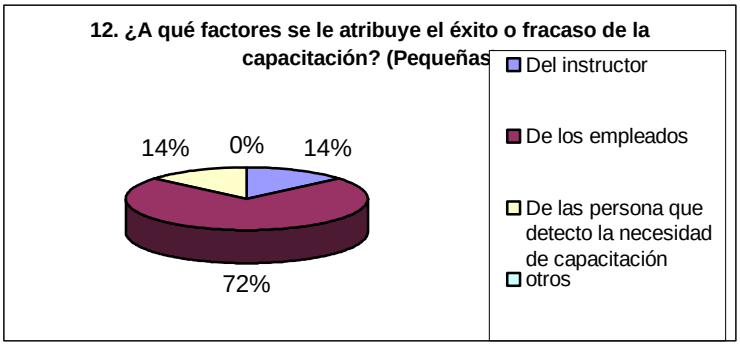
En las pequeñas, se encontró, que el 48% de las empresas tienen el proceso erróneo, el 26% tienen la mitad del proceso correcto, y el 22% no contesto.



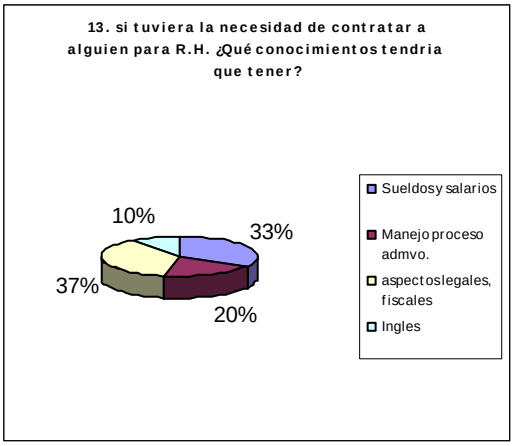
En la pregunta 12, se encontró, que de manera general, un 50% de las empresas le atribuyen el fracaso de la capacitación a los empleados, el 26% al instructor, y el 15% a la persona que detecto la capacitación.

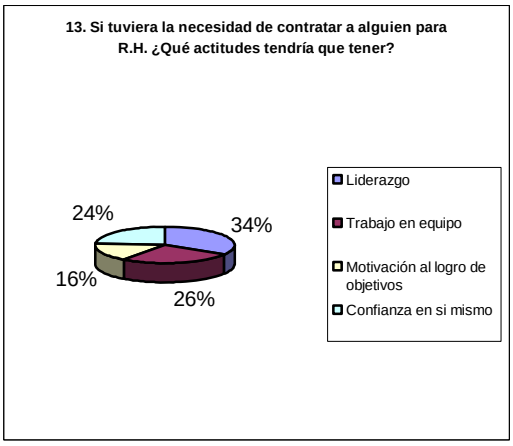


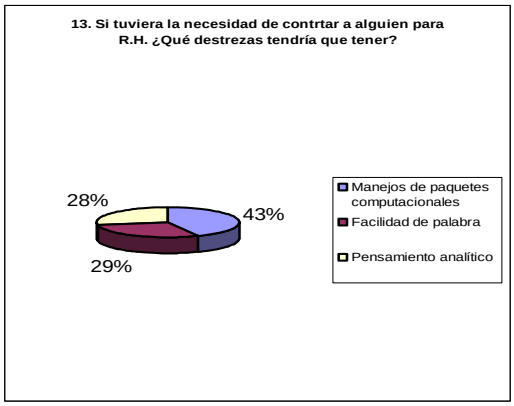
En las empresas medianas, se encontró que el 48% de las empresas atribuyen el fracaso de la capacitación a los empleados, el 36% al instructor, y el 16% a la persona que detecto la necesidad de capacitación.

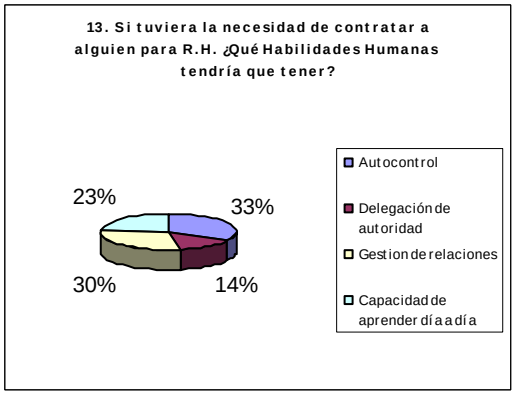


En las pequeñas empresas, se encontró que el 72% atribuyen el fracaso de la capacitación a los empleados, el 14% al instructor y el 14% a la persona que detecto la necesidad de capacitación.


13. si tuviera la necesidad de contratar a alguien para R.H. ¿Qué conocimientos tendria que tener?
10%
33%
37%
20%
Sueldos y salarios
Manejo proceso admvo.
aspectos legales, fiscales
Ingles


13. Si tuviera la necesidad de contratar a alguien para R.H. ¿Qué actitudes tendría que tener?
24%
34%
16%
26%
Liderazgo
Trabajo en equipo
Motivación al logro de objetivos
Confianza en si mismo





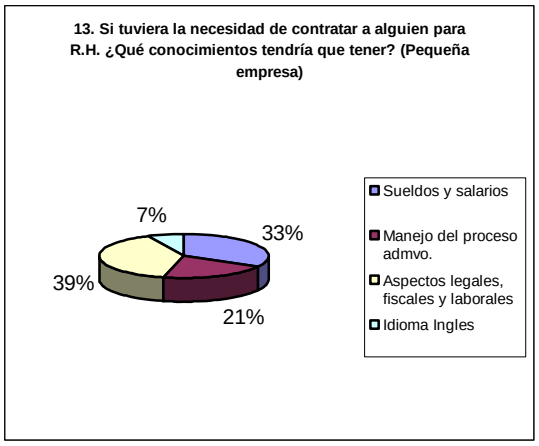
Analizando la pregunta No. 13, Si usted tuviera la necesidad de contratar a una persona para el puesto de Recursos Humanos, qué conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades tendría que tener, los resultados de manera general son los siguientes:

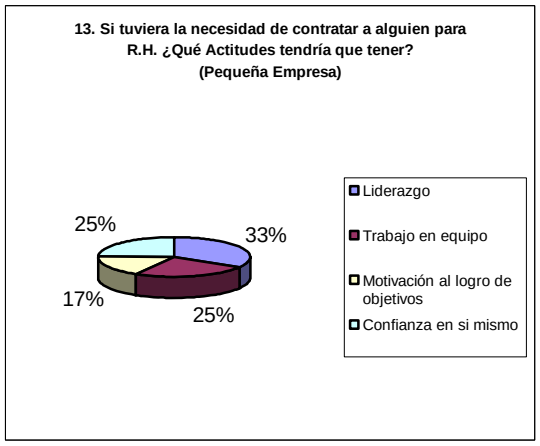
Se obtuvo que los conocimientos que tendría que tener esta persona es: aspectos legales, fiscales y laborales 37%, sueldos y salarios 33%, manejo del proceso administrativo 20% y conocimiento del idioma ingles con 10%.

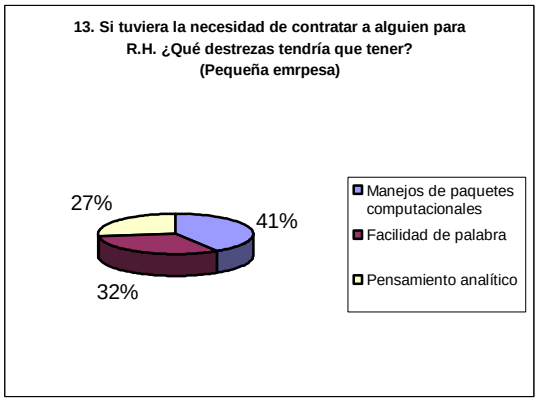
En lo que se refiere a actitudes es: 34% liderazgo, 26% trabajo en equipo, 24% confianza en si mismo, y 16% motivación al logro de objetivos.

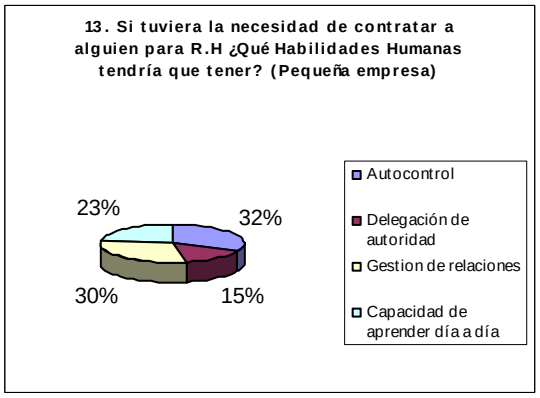
En destrezas, se encontró que las empresas buscan en: 43% manejo de paquetes computacionales, 29% facilidad de palabra, y 28% pensamiento analítico,

En cuanto a habilidades humanas, buscan: 33% autocontrol, 30% gestión de relaciones, 23% capacidad de aprender día a día, 14% delegación de autoridad.









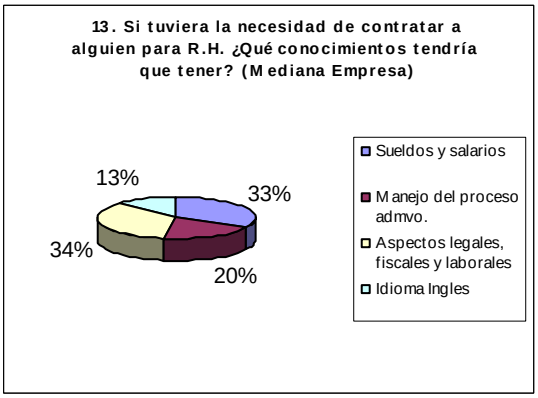
En lo referente a las pequeñas empresas, se encontró que:

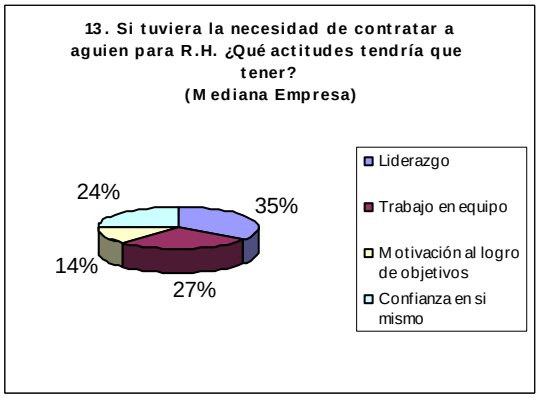
En conocimientos buscan: con 39% aspectos legales, fiscales y laborales, 33% sueldos y salarios, 21% manejo del proceso administrativo, y 7% domino del idioma ingles.

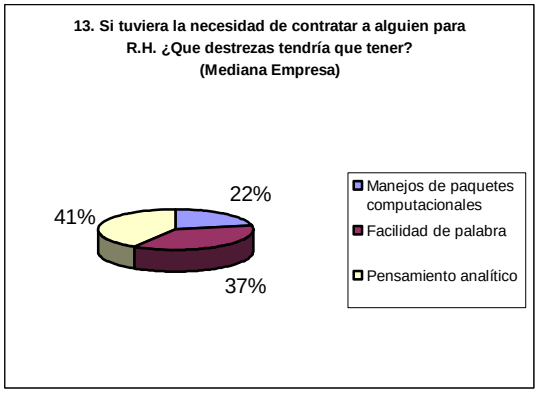
En cuanto a actitudes se obtuvo que buscan: 33% liderazgo, 25% trabajo en equipo y confianza en si mismo, y 17% motivación al logro de objetivos.

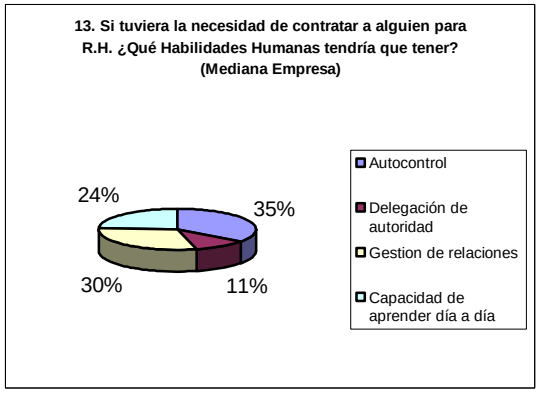
En lo que destrezas se refiere: 41% manejo de paquetes computacionales, 32% facilidad de palabra, y 27% pensamiento analítico.

En habilidades humanas buscan: 32% autocontrol, 30% gestión de relaciones, 23% capacidad de aprender día a día, y 15% delegación de autoridad.









En lo referente a las empresas medianas se encontró que:

En conocimientos, con 34% aspectos legales, fiscales y laborales, con 33% sueldos y salarios, 20% manejo del proceso administrativo, y 13% conocimiento del idioma ingles.

En actitudes; 35% liderazgo, 27% trabajo en equipo, 24% confianza en si mismo, y 14% motivación al logro de objetivos.

En destrezas; 41% pensamiento analítico, 37% facilidad de palabra, y 22% manejo de paquetes computacionales.

En habilidades humanas; 35% autocontrol, 30% gestión de relaciones, 24% capacidad de aprender día a día, y 11% delegación de autoridad.

Como se vio anteriormente en el desarrollo del capitulo de resultados y discusiones es de gran importancia realizar una buena investigación porque de esta manera se obtienen varios resultados que reflejan al situación actual de dicha investigación y ver de la mejor manera en que se puede aportar para su mejoría y en muchas ocasiones esa misma investigación arroja resultados que pueden implicar una nueva investigación.

Es este caso se trató de hacer notar la diferencia que hay entre las pequeñas y medianas empresas en el sector industrial de Cd. Obregón, por eso se graficó de manera general, esto es, todas las empresas en su conjunto, después de forma separada, para poder ofrecer un panorama mas claro de las respuestas obtenidas en los cuestionarios.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en la investigación.

De acuerdo con el planteamiento del problema ¿Cuál es el perfil del administrador de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial de CD. Obregón? Se puede concluir que no hay un perfil formalizado y documentado del administrador de Recursos Humanos encargado del proceso de capacitación en las empresas pequeñas y medianas, ya que con los resultados obtenidos se puede observar que el 51% de las empresas en general tienen el proceso erróneo, el 25% de las empresas tiene la mitad del proceso correcto y el 24% no contesto por la seriación de la pregunta No. 9.

El que ninguna empresa haya contestado correctamente el proceso de capacitación, hace mostrar que el perfil del administrador no se toma en cuenta, ya que son otras carreras las que predominan en la Administración de Recursos Humanos, y al parecer lo que mas les importa a las empresas son los aspectos contables, ya que según las encuestas la persona encargada de Recursos Humanos tiene la carrera de contaduría con un 45%, seguido por ingenieros con 20%, y también con solo un 20% se encontró que la persona que ocupa el puesto de Recursos Humanos tiene la carrera de administración. Esto es algo de gran importancia y que llama la atención, siendo que Recursos Humanos es un puesto que debe ocuparse principalmente por un Administrador, por ser un área que domina en su mayoría, ya que es exactamente un Licenciado en Administración la persona que tiene conocimiento y contacto con el lado humano de toda organización, siendo este unos de las factores mas fuertes para toda empresa.

En cuanto a lo relacionado con las funciones que realiza la persona encargada de Recursos humanos se encuentra que diariamente es tomar decisiones de reclutamiento con 50%, seguido por calcular sueldos y salarios y detectar necesidades de capacitación con 25% cada una. De forma semanal se encontró que las actividades que se realizan son; calcular sueldos y salarios con 65%, detectar necesidades de capacitación, y tomar decisiones de reclutamiento se hace en un 15%, mientras que dar capacitación a los empleados en un 5%. Quincenalmente las actividades que realiza la persona encargada de Recursos Humanos son; calcular sueldos y salarios en un 79%, y detectar necesidades de capacitación, tomar decisiones de reclutamiento y dar capacitación a los empleados en un 7% cada una. Por ultimo, las actividades que mensualmente se realizan son; con 29% detectar necesidades de capacitación, y tomar decisiones de reclutamiento y dar capacitación a los empleados 26% cada una, seguida por calcular sueldos y salarios con 14%.

En la investigación, por medio de los cuestionarios aplicados en las empresas se encontró que las características que tiene el encargado de recursos humanos como muy importantes en las empresas pequeñas son conocimientos fiscales, legales y laborales con 21%, seguido por la licenciatura con 19%, quedando en los últimos lugares dirigir el proceso de capacitación con 8% y dirigir el proceso de reclutamiento con7%. Mientras que en las empresas medianas es la licenciatura con 27%, y conocimientos fiscales legales y laborales con 21% quedando en los últimos lugares dirigir el proceso de capacitación y dirigir el proceso de reclutamiento con 7% y 2% respectivamente. Estos resultados muestran que en las medianas y pequeñas empresas no es tan importante tener una cultura de capacitación y formación de recursos humanos, si no lo más importante son los conocimientos fiscales, legales y laborales y tener licenciatura, esto se puede deber al temor que existe por parte de las empresas a los sindicatos de los trabajadores, y el temor que existe a las demandas laborales y todos los problemas que esto puede tener y por otro lado el que haya una gran oferta de profesionista hace que las empresas estén mas exigentes en el aspecto de buscar a personas que tengan la licenciatura, como un requisito muy importante.

Otra característica importante que se observo en la investigación con respecto a las medidas que se toman cuando los trabajadores no cumplen con las expectativas de trabajo, es que en la mediana empresa el 64% tienen comunicación con el empelado y el 63% en la pequeña se toma la misma medida, en la mediana empresa el 12% le brinda un curso de capacitación en su rama, mientras que en la pequeña empresa solo lo hacen en un 3%, en la mediana empresa motivan al empleado bajo presión en un 12%, en la pequeña empresa toman la misma medida pero en un 25%, en ambos casos ninguna empresa opta por despedir al empleado.

Un punto destacado de la investigación es que en los resultados de si conoce o no el proceso de capacitación, fueron que el 70% de las pequeñas empresas si lo conocen y el 83% de les medianas empresas también, pero al evaluar las

respuestas a la pregunta 11, la cual pide que se ordene como se lleva a cabo el proceso de capacitación se cae en una contradicción, ya que el 100% de las empresas, tanto la pequeña como la mediana tienen el proceso mal, en la mediana el 56% tiene la mitad del proceso correcto, y en la pequeña empresa el 48%, y esto es por que las personas encargadas de personal son de la carrera de contador con 44% en las medianas empresas y 48% en las pequeñas, teniendo como prioridad el conocer aspectos legales y laborales.

Por otra parte se encontró que el éxito o fracaso de la capacitación en las pequeñas empresas es del 72% de los empleados, en las medianas un 48%, en ambas empresas sigue el instructor con 14% en las pequeñas y 36% en las medianas.

En las empresas encuestadas al referirse a si tuviera la necesidad de contratar a alguien para ocupar el puesto de encargado de Recursos Humanos, los resultados obtenidos fueron que en la mediana el 34% busca los conocimientos legales, fiscales y laborales, en la pequeña empresa se buscan los mismos conocimientos en un 39%, en lo que se refiere las actitudes las medianas empresas es liderazgo con 35% seguido de trabajo en equipo con 27%, mientras que en las pequeñas empresas las actitudes que se buscan son con 33% liderazgo y con 25% trabajo en equipo. En lo que se refiere a destrezas las medianas empresas buscan pensamiento analítico con 41%, facilidad de palabra con 37% manejo de paquetes computacionales con 22%, mientras que en la pequeña lo que se busca en las destrezas es el manejo de paquetes computacionales con 41%, facilidad de palabra con 32% y pensamiento analítico con 27%. Por ultimo en lo que a habilidades humanas se refiere, las medianas empresas buscan auto control con 35% y gestión de relaciones con 24%, mientras que en las pequeñas empresas se busca autocontrol con 32% y gestión de relaciones con 30%.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a las pequeñas y medianas empresas del sector industrial de Cd. Obregón, Sonora, que definan el perfil del encargado de Recursos Humanos, ya que este es el que decide cómo, dónde y quien brindará la capacitación al personal, desde sus conocimientos, actitudes, habilidades humanas y destrezas, eligiendo la mejor opción para cada etapa que se presenta en la empresa.

El contar con un perfil adecuado de un administrador de recursos humanos brinda una gran ventaja a cualquier empresa, ya que es importante recordar que los recursos humanos son el activo más importante, y el brindar una capacitación adecuada hace que se fomente el respeto y afinidad por la empresa.

Otra recomendación es que si la persona que esta de encargada no es de la carrera de Administración, se le capacite bien en el área de personal y los diferentes procesos que se lleven a cabo, como es capacitación de personal, reclutamiento, selección, etc. Ya que con ello se evitaría tanta ineficiencia al momento de la capacitación.

Algo de vital importancia es el orden como se de la capacitación, porque no es solo el darla, si no también el como se da, porque todo tiene un orden, y el dar capacitación no es la excepción, y se debe de tener un control desde el inicio hasta la terminación para que se puedan dar resultados óptimos para la empresa, y no solo se genere un gasto con la capacitación, si no que se logren avances.

El contar con manuales de capacitación donde se especifiquen los pasos a seguir para la capacitación, y personas debidamente capacitadas en esta área son de vital importancia para cualquier empresa, el manual deberá contener el perfil del administrador de recursos humanos necesario para la empresa, los pasos a seguir, las herramientas para detectar la necesidad y en que áreas, etc.

Por ultima recomendación cabe recordar que es de gran importancia el que las empresas tengan la voluntad de brindar capacitación, pero que sea la adecuada, no solo comprar la maquinaria y enseñar al trabajador a encenderla y apagarla, se debe de tener la voluntad de tratar de especializar al empleado, no solo con la maquinaria, si no también en lo que se refiera a temas como calidad, cultura organizacional, liderazgo, etc. La capacitación se debe de brindar de manera habitual, no cada año, hay que recordar que la tecnología y los conocimientos avanzan de manera acelerada por las computadoras y el Internet, haciendo que día con día que las personas busquen aprender y especializarse.

En un mundo globalizado no se puede tener a la empresa, y a los empleados al margen de los cambios que ocurren en el entorno, ya que con la complejidad de la economía hace que se busquen métodos y sistemas cada día mas avanzados, y hay que estar siempre al pendiente de ellos, si no, se puede desaparecer como organización.

A P É N D I C E 1

El objetivo de la presente Investigación es conocer el Perfil del Administrador de Recursos Humanos en el proceso de capacitación de las empresas pequeñas y medianas en el sector industrial de Ciudad Obregón, Sonora.

Buenos Días / Tardes. De la manera más atenta se le solicita contestar con la mayor objetividad posible el presente cuestionario. Se le pide seleccione su respuesta indicándola con una **"X".**

NO TOCAR

1.- ¿Cuenta su empresa con un departamento de personal?
a) Si ( ) b) No ( ) Porque: _____

2.- ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

_____

3.- ¿Quién realiza las funciones de Recursos Humanos?
a) ( ) Administrador
b) ( ) Gerente
c) ( ) Supervisor
d ( ) Dueño
e) ( ) Otro Especifique: _____

4.- ¿Qué carrera tiene este encargado de Recursos Humanos?
a) ( ) Licenciado en Administración
b) ( ) Ingeniero
c) ( ) Contador
d) ( ) Otros Especifique: _____

5.- ¿Qué funciones realiza en el puesto el encargado de Recursos Humanos? Marque por frecuencia en que se llevan a cabo.

D = Diario
S = Cada Semana
Q = Cada Quincena
M = Cada Mes

a) ( ) Calcular sueldos y salarios de los empleados
b) ( ) Detectar necesidades de capacitación
c) ( ) Tomar decisiones de reclutamiento y contratación de personal
d) ( ) Dar capacitación a los empleados
e) ( ) Otras Especifique:_____

6.- ¿Qué características mas importantes tiene esa persona?. Señale de acuerdo al orden de importancia del 1 al 4, considerando lo siguiente:

1. Muy importante
2. Importante.
3. Poco necesario
4. No necesario.

a) ( ) Dirigir el proceso de capacitación del personal.
b) ( ) Educación a nivel superior (Licenciatura)
c) ( ) Experiencia en el manejo de personal.
d) ( ) Toma de decisiones
e) ( ) Conocimientos fiscales, legales y laborales.
f) ( ) Liderazgo para guiar a personas en equipo.
g) ( ) Dirigir el proceso de reclutamiento de personal.

7.- ¿Qué medidas de control lleva a cabo la persona de R.H., cuando Los trabajadores no cumplen con las expectativas de trabajo?

a) ( ) Comunicación con el empleado
b) ( ) Brindarle un curso de capacitación en su rama
c) ( ) Motivación, en el empleado bajo presión
d) ( ) Despedirlo
e) ( ) Otro Especifique:_____

8.- ¿La empresa conoce el proceso de capacitación?
a) Si ( ) b) No ( ) Porque: _____
_____

9.- ¿Se imparte capacitación en la empresa?
a) Si ( ) b) No ( ) Porque: _____
_____

Nota: Si su respuesta fue No, pase a la pregunta N.- 13

10.- ¿Quién imparte esta capacitación?

a) ( ) Empleados de la empresa.
b) ( ) Dueño.
c) ( ) Supervisor.
d) ( ) Asesores externos y expertos.
e) ( ) Encargado del personal.
d) ( ) Otros Especifique: _____

11.- ¿Anote en orden cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación en la empresa ?

a) ( ) Opera
b ( ) Evalúa el proceso de capacitación
c) ( ) Planea
d) ( ) Organiza
e) ( ) Imparte capacitación a los empleados sin retroalimentación.
f) ( ) Detecta necesidades de la capacitación.
g) ( ) Otros Especifique: _____

12.- ¿A qué factores se le atribuyen el éxito o fracaso de la capacitación?
a) ( ) Del instructor.
b) ( ) De los empleados
c) ( ) De la persona qué detecto la necesidad de la capacitación.
d) ( ) Otros Especifique: _____
_____

13.- ¿Si usted tuviera la necesidad de contratar a alguien para ocupar el Puesto de Administrador de Recursos Humanos que conocimientos, Actitudes, destrezas habilidades tendría que tener?. Marque la más importante De cada grupo.

Conocimientos
Sueldo y Salarios_____
Manejo del Proceso
Administrativo_____
Aspectos legales, fiscales y
laborales_____
Conocimiento del idioma inglés_____

Actitudes
Liderazgo_____
Trabajo en equipo_____
Motivación al logro de objetivos_____
Confianza en sí mismo____

Destrezas
Manejo de paquetes Computacionales_____
relaciones_____
Facilidad de palabra_____
Pensamiento analítico_____

Habilidades Humanas
Autocontrol_____
Delegación de
Gestión de relaciones_____
Capacidad de aprender día A día_____

Gracias por su colaboración.

A P É N D I C E 2

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

EMPRESA	FOLIO	1		3					4				7					8		9		10						12			
		a	b	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	c	d	e	f	a	b	c	d
E1	0	1		1							1		1		1			1		1				1	1			1	1		
E2	3	1		1						1			1			1		1		1					1			1	1		
E3	4	1			1					1			1					1		1			1							1	
E4	6	1						1			1		1	1				1		1		1			1					1	
E5	7	1			1				1				1	1				1		1					1			1	1		
E6	8	1		1							1		1					1		1		1			1				1		
E7	9	1		1							1		1						1		1										
E8	10	1				1				1			1		1			1		1		1						1	1		
E9	11		1			1					1		1		1				1		1										
E10	12	1		1							1		1					1		1					1				1		
E11	13	1				1			1				1					1		1				1					1		
E12	14	1		1					1				1					1		1		1			1				1		
E13	15	1				1					1		1					1		1		1							1		
E14	16	1		1							1		1		1			1		1						1		1	1		
E15	17		1					1			1		1					1		1					1					1	
E16	18	1			1						1		1					1		1				1					1		
E17	20	1			1						1		1					1		1					1			1	1		
E18	21	1		1							1				1			1		1		1								1	
E19	22		1			1				1					1			1		1						1			1		
E20	23	1						1			1		1					1		1		1			1			1	1	1	
E21	24		1				1					1	1					1		1					1				1		

E22	26	1			1					1			1			1		1		1				1					1		
E23	28		1		1						1		1			1		1		1				1					1		
E24	29	1		1								1	1	1				1		1					1					1	
E25	30	1			1				1				1			1		1		1					1			1	1		
E26	32		1			1				1					1				1	1						1			1		
E27	33		1			1				1			1						1	1					1			1	1		
E28	34		1		1							1	1						1	1					1				1		
E29	36		1				1		1				1			1		1		1			1						1		
E30	39		1					1				1	1						1		1										
E31	40	1		1					1				1		1	1		1		1					1	1		1	1		
E32	41		1				1					1	1		1				1	1											
E33	42	1		1							1		1					1		1					1				1		
E34	57	1		1								1	1					1		1				1					1		
E35	58		1					1			1				1				1	1					1				1		
E36	59	1				1			1				1		1			1		1				1				1	1		
E37	60	1				1					1		1						1		1										
E38	61		1		1						1		1						1		1										
E39	62		1			1				1			1					1		1				1					1		
E40	63	1						1			1		1	1				1		1					1					1	
E41	64	1		1					1				1					1		1					1			1			
TOTAL	**TOTAL**	27	14	13	9	10	3	6	8	8	19	6	37	4	11	6	0	31	10	36	5	7	2	8	20	4	0	12	28	7	0
	%	66	34	32	22	24	7,3	15	20	20	46	15	64	6,9	19	10	0	76	24	88	12	17	4,9	20	49	9,8	0	26	60	15	0

EMPRESAS MEDIANAS

EMPRESA	FOLIO	1		3					4				7					8		9		10						12			
		a	b	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	c	d	e	f	a	b	c	d
E1	0	1		1							1		1		1			1		1				1	1			1	1		
E2	3	1		1						1			1			1		1		1					1			1	1		
E3	6	1						1			1		1	1				1		1		1			1					1	
E4	7	1			1				1				1	1				1		1					1			1	1		
E5	9	1		1							1		1						1		1										
E6	13	1				1			1				1					1		1				1					1		
E7	16	1		1							1		1		1			1		1						1		1	1		
E8	20	1			1						1		1					1		1					1			1	1		
E9	21	1		1							1				1			1		1		1								1	
E10	23	1						1			1		1					1		1		1			1			1	1	1	
E11	26	1			1					1			1			1		1		1				1					1		
E12	29	1		1								1	1	1				1		1					1					1	
E13	30	1			1				1				1			1		1		1					1			1	1		
E14	33		1			1				1			1						1	1					1			1	1		
E15	39		1					1				1	1						1		1										
E16	42	1		1							1		1					1		1					1				1		
E17	57	1		1								1	1					1		1				1					1		
E18	64	1		1					1				1					1		1					1			1			
TOTAL	**TOTAL**	16	2	9	4	2	0	3	4	3	8	3	17	3	3	3	0	15	3	16	2	3	0	4	11	1	0	9	12	4	0
		89	11	50	22	11	0	17	22	17	44	17	65	12	12	12	0	83	17	89	11	16	0	21	58	5	0	36	48	16	0

EMPRESAS PEQUEÑAS

EMPRESA	FOLIO	1		3					4				7					8		9		10						12			
		a	b	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	c	d	e	f	a	b	c	d
E1	4	1			1					1			1					1		1			1							1	
E2	8	1		1							1		1					1		1		1			1				1		
E3	10	1				1				1			1		1			1		1		1						1	1		
E4	11		1			1					1		1		1				1		1										
E5	12	1		1							1		1					1		1					1				1		
E6	14	1		1					1				1					1		1		1			1				1		
E7	15	1				1					1		1					1		1		1							1		
E8	17		1					1			1		1					1		1					1					1	
E9	18	1			1						1		1					1		1				1					1		
E10	22		1			1				1					1			1		1						1			1		
E11	24		1				1					1	1					1		1					1				1		
E12	28		1		1						1		1			1		1		1				1					1		
E13	32		1			1				1					1				1	1						1			1		
E14	34		1		1							1	1						1	1					1				1		
E15	36		1				1		1				1			1		1		1			1						1		
E16	40	1		1					1				1		1	1		1		1					1	1		1	1		
E17	41		1				1					1	1		1				1	1											
E18	58		1					1			1				1				1	1					1				1		
E19	59	1				1			1				1		1			1		1				1				1	1		
E20	60	1				1					1		1						1		1										
E21	61		1		1						1		1						1		1										
E22	62		1			1				1			1					1		1				1					1		
E23	63	1						1			1		1	1				1		1					1					1	
TOTAL	**TOTAL**	11	12	4	5	8	3	3	4	5	11	3	20	1	8	3	0	16	7	20	3	4	2	4	9	3	0	3	16	3	0
	%	48	52	17	22	35	13	13	17	22	48	13	63	3	25	9	0	70	30	87	13	18	9	18	41	14	0	14	73	14	0

Pregunta No. 5

.

a) Calcular sueldos y salarios
b) Detectar necesidades de capacitación
c) Tomar decisiones de reclutamiento
d) Dar capacitación
e) Otras

ENCUESTAS	FOLIO	DIARIO					SEMANAL					QUINCENAL					MENSUAL				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
1	0	1				1															
2	3											1						1	1	1	
3	4						1											1	1	1	
4	6						1											1	1	1	1
5	7			1			1	1												1	
6	8						1	1	1												
7	9																1				
8	10											1						1	1	1	
9	11																		1	1	
10	12																1	1	1	1	
11	13																1	1	1	1	1
12	14						1											1	1	1	1
13	15											1							1	1	
14	16																1				
15	17			1			1											1		1	
16	18						1											1	1	1	
17	20	1																1	1	1	1
18	21																1	1		1	
19	22																1		1		
20	23											1		1	1			1			
21	24																				
22	26																1		1	1	
23	28											1						1	1		
24	29			1			1	1												1	
25	30											1						1	1	1	
26	32						1												1	1	
27	33						1											1	1	1	
28	34												1								
29	36											1					1				
30	39						1		1												
31	40			1						1		1						1			
32	41					1						1						1			
33	42																1	1			

34	57								1								1	1		1	
35	58						1												1		
36	59																1	1	1	1	
37	60											1						1			
38	61											1						1	1		
39	62																1	1	1	1	
40	63						1											1	1		
41	64											1						1	1	1	
		2	0	4	0	2	13	3	3	1	0	12	1	1	1	0	12	25	23	23	4
	%	25	0	50	0	25	65	15	15	5	0	80	7	7	7	0	14	29	26	26	5

MEDIANAS EMPRESAS

a) Calcular sueldos y salarios
b) Detectar necesidades de capacitación
c) Tomar decisiones de reclutamiento
d) Dar capacitación
e) Otras

ENCUESTAS	FOLIO	DIARIO					SEMANAL					QUINCENAL					MENSUAL				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
1	0	1				1															
2	3											1						1	1	1	
3	6						1											1	1	1	1
4	7			1			1	1												1	
5	9																1				
6	13																1	1	1	1	1
7	16																1				
8	20	1																1	1	1	1
9	21																1	1		1	
10	23											1		1	1			1			
11	26																1		1	1	
12	29			1			1	1												1	
13	30											1						1	1	1	
14	33						1											1	1	1	
15	39						1		1												
16	42																1	1			
17	57								1								1	1		1	
18	64											1						1	1	1	
		2	0	2	0	1	5	2	2	0	0	4	0	1	1	0	7	11	8	12	3
	%	40	0	40	0	20	56	22	22	0	0	67	0	17	17	0	17	27	20	29	7

PEQUEÑAS EMPRESAS

a) Calcular sueldos y salarios
b) Detectar necesidades de capacitación
c) Tomar decisiones de reclutamiento
d) Dar capacitación
e) Otras

ENCUESTAS	FOLIO	DIARIO					SEMANAL					QUINCENAL					MENSUAL				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
1	4						1											1	1	1	
2	8						1	1	1												
3	10											1						1	1	1	
4	11																		1	1	
5	12																1	1	1	1	
6	14						1											1	1	1	1
7	15											1							1	1	
8	17			1			1											1		1	
9	18						1											1	1	1	
10	22																1		1		
11	24																				
12	28											1						1	1		
13	32						1												1	1	
14		1											1								
15	36											1					1				
16	40			1						1		1						1			
17	41					1						1						1			
18	58						1												1		
19	59																1	1	1	1	
20	60											1						1			
21	61											1						1	1		
22	62																1	1	1	1	
23	63						1											1	1		
		1	0	2	0	1	8	1	1	1	0	8	1	0	0	0	5	14	15	11	1
	%	25	0	50	0	25	73	9	9	9	0	89	11	0	0	0	11	30	33	24	2

Pregunta No. 6

1 Muy Importante
2 Importante
3 Poco Necesario
4 No necesario

ENCUESTAS	FOLIO	Muy Importante							Importante							Poco Necesario							No Necesario						
		a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	f	g
1	0			1									1									1		1					
2	3		1		1	1	1				1				1	1													
3	4		1		1				1		1		1	1															1
4	6		1	1		1	1		1			1		1															
5	7		1		1				1		1		1	1	1														
6	8		1	1	1	1	1		1						1														
7	9		1			1			1					1					1			1			1				
8	10	1	1	1	1	1	1	1																					
9	11	1	1	1		1		1				1		1															
10	12	1	1			1	1				1	1			1														
11	13		1	1		1			1			1		1	1														
12	14		1	1			1		1			1	1		1														
13	15		1	1	1	1	1								1	1													
14	16		1	1		1	1				1				1	1													
15	17	1		1		1	1	1				1												1					
16	18		1			1					1	1		1		1						1							
17	20		1			1	1		1		1	1		1															

18	21	1	1					1			1	1	1	1																	
19	22		1	1		1	1					1			1	1															
20	23				1	1			1					1																	
21	24			1	1	1			1	1				1	1																
22	26		1		1	1			1		1			1	1																
23	28		1	1		1						1		1		1						1									
24	29		1	1	1		1	1					1																		
25	30		1		1	1			1		1			1	1																
26	32		1		1	1					1					1						1	1								
27	33		1		1				1		1			1	1					1											
28	34			1	1		1		1						1					1				1							
29	36	1	1			1		1			1	1		1																	
30	39				1				1									1		1		1		1					1		
31	40		1	1	1	1	1	1	1																						
32	41	1		1	1	1	1								1										1						
33	42		1	1	1	1	1	1	1																						
34	57		1	1		1		1	1			1		1																	
35	58		1		1	1					1			1	1	1															
36	59	1	1	1	1	1	1	1																							
37	60		1	1	1	1	1								1	1															
38	61		1			1					1	1		1		1							1								
39	62		1	1		1						1		1		1							1								
40	63	1		1	1	1	1	1		1																					
41	64		1	1	1	1			1					1	1																
		9	33	24	23	32	19	11	19	2	15	15	6	21	18	11	0	1	1	3	1	8	0	5	1	0	0	1	1		
	%	6	22	16	15	21	13	7	20	2	16	16	6	22	19	44	0	4	4	12	4	32	0	63	13	0	0	13	13		

EMPRESAS MEDIANAS

ENCUESTAS	FOLIO	Muy Importante							Importante							Poco Necesario							No Necesario						
		a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	f	g
1	0			1									1									1		1					
2	3		1		1	1	1				1				1	1													
3	6		1	1		1	1		1			1		1															
4	7		1		1				1		1		1	1	1														
5	9		1			1			1					1					1			1			1				
6	13		1	1		1			1			1		1	1														
7	16		1	1		1	1				1				1	1													
8	20		1			1	1		1		1	1		1															
9	21	1	1					1			1	1	1	1															
10	23				1	1			1					1															
11	26		1		1	1			1		1			1	1														
12	29		1	1	1		1	1					1																
13	30		1		1	1			1		1			1	1														
14	33		1		1				1		1			1	1					1									
15	39				1				1									1		1		1		1				1	
16	42		1	1	1	1	1	1	1																				
17	57		1	1		1		1	1			1		1															
18	64		1	1	1	1			1					1	1														
		1	15	8	10	12	6	4	13	0	8	5	4	12	8	2	0	1	1	2	0	3	0	2	1	0	0	1	0
		2	27	14	18	21	11	7	26	0	16	10	8	24	16	22	0	11	11	22	0	33	0	50	25	0	0	25	0

EMPRESAS PEQUEÑAS

		8	18	16	13	20	13	7	6	2	7	10	2	9	10	9	0	0	0	1	1	5	0	3	0	0	0	0	1
		8	19	17	14	21	14	7	13	4	15	22	4	20	22	56	0	0	0	6	6	31	0	75	0	0	0	0	25
ENCUESTAS	**FOLIO**	**Muy Importante**							**Importante**							**Poco Necesario**							**No Necesario**						
		a	**b**	**c**	**d**	**e**	**f**	**g**	**a**	**b**	**c**	**d**	**e**	**f**	**g**	**a**	**b**	**c**	**d**	**e**	**f**	**g**	**a**	**b**	**c**	**d**	**e**	**f**	**g**
1	4		1		1				1		1		1	1															1
2	8		1	1	1	1	1		1						1														
3	10	1	1	1	1	1	1	1																					
4	11	1	1	1		1		1				1		1															
5	12	1	1			1	1				1	1			1														
6	14		1	1			1		1			1	1		1														
7	15		1	1	1	1	1								1	1													
8	17	1		1		1	1	1				1												1					
9	18		1			1					1	1		1		1						1							
10	22		1	1		1	1					1			1	1													
11	24			1	1	1			1	1				1	1														
12	28		1	1		1						1		1		1						1							
13	32		1		1	1					1					1					1	1							
14	34			1	1		1		1						1					1				1					
15	36	1	1			1		1			1	1		1															
16	40		1	1	1	1	1	1	1																				
17	41	1		1	1	1	1								1									1					
18	58		1		1	1					1			1	1	1													
19	59	1	1	1	1	1	1	1																					
20	60		1	1	1	1	1								1	1													
21	61		1			1					1	1		1		1						1							
22	62		1	1		1						1		1		1						1							
23	63	1		1	1	1	1	1		1																			

Pregunta No. 11

		%
C	0	0
M	10	25
E	21	51
NC	10	24
	41	100

C = Correcto
M = Mitad del proceso correcto
E = Erróneo
NC = No contesto

EMPRESA	FOLIO	f	c	d	e	a	b			
1	0	NO CONTESTO								NC
2	3	1	0	0	0	0	0		1	E
3	4	1	0	1	1	0	0		3	M
4	6	1	1	1	0	0	0		3	M
5	7	1	1	1	0	0	0		3	M
6	8	1	1	0	0	1	0		3	M
7	9	NO CONTESTO							0	NC
8	10	0	0	0	0	1	0		1	E
9	11	NO CONTESTO							0	NC
10	12	0	0	0	0	0	0		0	E
11	13	1	0	0	1	0	1		3	M
12	14	0	0	0	0	0	0		0	E
13	15	0	0	0	0	1	0		1	E
14	16	0	0	0	0	0	0		0	E
15	17	1	1	1	0	1	0		4	M
16	18	1	1	1	0	0	0		3	M
17	20	0	0	0	0	0	0		0	E
18	21	1	0	0	0	0	0		1	E
19	22	1	0	0	0	0	0		1	E
20	23	1	1	0	0	0	0		2	E
21	24	NO CONTESTO							0	NC
22	26	1	0	0	0	0	0		1	E
23	28	0	1	0	0	0	0		1	E
24	29	1	1	0	0	1	0		3	M
25	30	1	0	0	0	0	0		1	NC
26	32	1	0	0	0	0	0		1	E
27	33	0	0	0	0	0	0		0	E
28	34	NO CONTESTO							0	NC
29	36	1	0	0	0	0	0		1	E
30	39	NO CONTESTO							0	NC
31	40	1	1	1	1	0	0		4	M
32	41	NO CONTESTO							0	NC
33	42	0	0	0	0	0	0		0	E
34	57	0	0	0	0	0	0		0	E
35	58	0	0	0	0	0	0		0	E
36	59	0	0	1	0	0	0		1	E
37	60	NO CONTESTO							0	NC

38	61	NO CONTESTO							0	NC
39	62	0	1	0	0	1	1		3	M
40	63	0	1	1	0	0	0		2	E
41	64	1	0	0	0	0	0		1	E

Pregunta No. 11 EMPRESAS MEDIANAS

		%
C	0	0
M	4	22
E	10	56
NC	4	22
	18	100

EMPRESA	FOLIO	f	c	d	e	a	b			
1	0	NO CONTESTO								NC
2	3	1	0	0	0	0	0		1	E
3	6	1	1	1	0	0	0		3	M
4	7	1	1	1	0	0	0		3	M
5	9	NO CONTESTO							0	NC
6	13	1	0	0	1	0	1		3	M
7	16	0	0	0	0	0	0		0	E
8	20	0	0	0	0	0	0		0	E
9	21	1	0	0	0	0	0		1	E
10	23	1	1	0	0	0	0		2	E
11	26	1	0	0	0	0	0		1	E
12	29	1	1	0	0	1	0		3	M
13	30	1	0	0	0	0	0		1	NC
14	33	0	0	0	0	0	0		0	E
15	39	NO CONTESTO							0	NC
16	42	0	0	0	0	0	0		0	E
17	57	0	0	0	0	0	0		0	E
18	64	1	0	0	0	0	0		1	E

Pregunta No. 11 EMPRESAS PEQUEÑAS

		%
C	0	0
M	6	26
E	11	48
NC	6	26
	23	100

EMPRESA	FOLIO	f	c	d	e	a	b			
1	4	1	0	1	1	0	0		3	M
2	8	1	1	0	0	1	0		3	M
3	10	0	0	0	0	1	0		1	E
4	11	NO CONTESTO							0	NC
5	12	0	0	0	0	0	0		0	E
6	14	0	0	0	0	0	0		0	E
7	15	0	0	0	0	1	0		1	E
8	17	1	1	1	0	1	0		4	M
9	18	1	1	1	0	0	0		3	M
10	22	1	0	0	0	0	0		1	E
11	24	NO CONTESTO							0	NC
12	28	0	1	0	0	0	0		1	E
13	32	1	0	0	0	0	0		1	E
14	34	NO CONTESTO							0	NC
15	36	1	0	0	0	0	0		1	E
16	40	1	1	1	1	0	0		4	M
17	41	NO CONTESTO							0	NC
18	58	0	0	0	0	0	0		0	E
19	59	0	0	1	0	0	0		1	E
20	60	NO CONTESTO							0	NC
21	61	NO CONTESTO							0	NC
22	62	0	1	0	0	1	1		3	M
23	63	0	1	1	0	0	0		2	E

Pregunta No. 13

ENCUESTAS	FOLIO	Conocimientos				Actitudes				Destrezas			Habilidades Humanas			
		S	M	A	C	L	T	M	C	M	F	P	A	D	G	C
1	0			1			1					1			1	
2	3	1		1		1	1			1			1			1
3	4	1		1		1	1	1		1	1		1		1	
4	6	1	1				1	1		1	1				1	1
5	7	1		1		1		1			1	1		1	1	
6	8	1		1		1			1	1		1	1		1	1
7	9	1		1		1	1			1		1	1	1		1
8	10	1	1	1		1			1	1		1	1		1	1
9	11	1	1	1		1			1	1	1		1		1	1
10	12	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11	13	1	1	1	1	1			1	1		1	1		1	
12	14	1		1		1	1			1	1		1		1	
13	15	1		1		1	1			1		1	1			1
14	16	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1		1	
15	17			1				1			1				1	
16	18	1		1			1			1				1		1
17	20	1		1		1			1	1					1	
18	21	1		1		1	1			1	1		1			1
19	22	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1		1	
20	23	1	1	1			1			1		1	1			1
21	24		1	1		1	1				1			1		1
22	26	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1		1	
23	28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	29		1						1			1			1	
25	30	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	
26	32	1		1	1	1			1	1			1			1
27	33	1		1		1	1			1	1		1		1	1
28	34			1				1			1					1
29	36	1		1			1		1		1		1		1	

30	39	1		1					1	1	1		1			1
31	40	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1		
32	41	1	1	1		1	1			1	1	1		1	1	1
33	42	1		1		1	1		1	1	1		1			1
34	57		1	1	1	1			1	1			1			1
35	58	1	1					1	1		1	1	1		1	1
36	59	1	1	1	1	1		1		1		1	1		1	
37	60	1		1		1	1		1	1	1		1	1		1
38	61	1		1		1			1	1		1	1		1	
39	62	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1		1	
40	63		1	1		1		1		1		1		1	1	
41	64	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	
TOTAL		34	21	38	10	31	23	14	22	33	22	21	30	12	27	21
	%	33	20	37	10	34	26	16	24	43	29	28	33	14	30	23

PREGUNTA 13. EMPRESAS MEDIANAS

ENCUESTAS	FOLIO	Conocimientos				Actitudes				Destrezas			Habilidades Humanas			
		S	M	A	C	L	T	M	C	M	F	P	A	D	G	C
1	0			1			1					1			1	
2	3	1		1		1	1			1			1			1
3	6	1	1				1	1		1	1				1	1
4	7	1		1		1		1			1	1		1	1	
5	9	1		1		1	1			1		1	1	1		1
6	13	1	1	1	1	1			1	1		1	1		1	
7	16	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1		1	
8	20	1		1		1			1	1					1	
9	21	1		1		1	1			1	1		1			1
10	23	1	1	1			1			1		1	1			1
11	26	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1		1	
12	29		1						1			1			1	
13	30	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	
14	33	1		1		1	1			1	1		1		1	1
15	39	1		1					1	1	1		1			1
16	42	1		1		1	1		1	1	1		1			1
17	57		1	1	1	1			1	1			1			1
18	64	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	
TOTAL		15	9	16	6	13	10	5	9	15	8	9	13	4	11	9
	%	33	20	35	13	35	27	14	24	47	25	28	35	11	30	24

PREGUNTA 13. EMPRESAS PEQUEÑAS

ENCUESTAS	FOLIO	Conocimientos				Actitudes				Destrezas			Habilidades Humanas			
		S	M	A	C	L	T	M	C	M	F	P	A	D	G	C
1	4	1		1		1	1	1		1	1		1		1	
2	8	1		1		1			1	1		1	1		1	1
3	10	1	1	1		1			1	1		1	1		1	1
4	11	1	1	1		1			1	1	1		1		1	1
5	12	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6	14	1		1		1	1			1	1		1		1	
7	15	1		1		1	1			1		1	1			1
8	17			1				1			1				1	
9	18	1		1			1			1				1		1
10	22	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1		1	
11	24		1	1		1	1				1			1		1
12	28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	32	1		1	1	1			1	1			1			1
14	34			1				1			1					1
15	36	1		1			1		1		1		1		1	
16	40	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1		
17	41	1	1	1		1	1			1	1	1		1	1	1
18	58	1	1					1	1		1	1	1		1	1
19	59	1	1	1	1	1		1		1		1	1		1	
20	60	1		1		1	1		1	1	1		1	1		1
21	61	1		1		1			1	1		1	1		1	
22	62	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1		1	
23	63		1	1		1		1		1		1		1	1	
TOTAL		19	12	22	4	18	13	9	13	18	14	12	17	8	16	12
	%	33	21	39	7	34	25	17	25	41	32	27	32	15	30	23

A N E X O 1

BASE DE DATOS CANACINTRA

FOLIO	NOMBRE	DIRECCION	EMPLEADOS
0	Agua purificada cristal	Puebla#879 sur, col. Centro	70
1	ARIC De R.I.	Chiapas#710 sur. Col. Hidalgo	18
2	Costuras express, S.A de C.V.	Allende y Sonora	7
4	Impreformas del Yaqui S.A de C.V.	No. Reelección 310 oriente	13
3	Agribrans Purina México	carretera internacional y fresno Sur	36
5	BURR S.A de C.V.	Jalisco No.713	137
6	Munsa Molinos S.A. de C.V.	Sufragio efectivo y Nicolas Bravo #1140	200
7	Cremeria Sanig S.A de C.V.	Allende 100 Oriente	75
8	CEMEX, concretos, S.A de C.V.	Norman E. Bourlaug #6011 sur	24
9	Clima Perfecto S.A. de C.V.	Cajeme #219 Oriente	130
10	Corporacion de Plasticos Industriales	calle talleres #2185, parque Ind.	50
11	Neon del Yaqui	Lazaro Mercado #1374 col. Municipio libre	28
12	Dunavant de Mexico, S.A. de C.V.	calle internacional al sur, km.1847	50-60
13	Econoblock de Obregon, S.A. de C.V.	Avenida circunvalacion #1057	49
14	El duende Sanchez Hidalgo	Chihuahua #563 Sur	14
15	Fábrica de Hielo México S.A de C.V.	Rodolfo Félix Valdez 101 Ote.	50
16	Moldecor	No. Reeleccion #794 Poniente	75
17	Hielo de Obregón S.A. de C.V.	California y Francisco Urbalejo Esq.	27
18	Hielo del Yaqui S.A.	No. Reelección #1102 Oriente	21
19	Hielera Grupo Eitay S.A. de C.V.	Sinaloa y Manuel Robles Tovar S/N	32
20	Industrias Vázquez S.A de C.V.	Norman E. Bourlaug #5801 sur	95
21	Industrias del Yaqui S.A. de C.V.	Norman E. Bourlaug #5502	200
22	Industrias Barreras del Yaqui	Boulevard Ramirez *#281 Pte.*	12
23	Ingenieros Civiles S.A. de C.V.	Miguel Aleman #150 Norte	157
24	Especies Gela	Yucatan #235 Norte	15
25	La Margarita de Cristal S.A de C.V.	Miguel Aleman y Guerrero *#923 Ote.*	35
26	Nutricion y Alimentos de Sonora	Pequeña Industria #2135-A parque Ind.	240
28	productos alimenticios La Sabrosa	Tornos #214 Parque Ind.	10
29	Pasteleria y reposteria "la michoacana"	5 de Febrero #150 Sur Col. Centro	39
30	Productos Teco S.A de C.V.	Rio Casa grande #2409 Col. Libertad	65
31	Prefabricados Wieze S.A	Circuito interior #2027	10
32	Agroindustrias Unidas de México	carretera internacional Km. 1848	50
33	Qualyplast S.A de C.V.	Obreros #2139 Ote.	89
34	Servicios Automotrices del Yaqui	Boulevard Rodolfo Elias Calles #320 Pte.	27
36	Super oan de Obregón S.A de C.V.	Sinaloa #428 Sur entre Zaragoza y Galeana	15
37	Silvias Pateleria y Reposteria	5 de Febrero #162 Sur	7
38	Tessendero Kerley México	Boulevard Rodolfo Elias Calles #515 Ote.	20
39	Tribuna del Yaqui S.A de C.V.	Durango Y Guadalupe Victoria col. Campestre	230
40	Impresora y editorial, S.A. de C.V.	California #323 entre morelos y Nainari	35
41	Uniformes Bayona S.A de C.V.	Jesus Garcia #900 Pte.	18
42	Vimifos S.A de C.V.	Alvaro Obregon #476 Sur Col. Benito Juarez	56
43	Don Frijolito	Herradura #1729 Col. El rodeo	15
44	Productos Lucerito	Noo Reeleccion #725 pte.	10

55	Industrias Textiles de Mexicali	20 de Noviembre #74 Col Arboleda	36
56	Panaderia Bambino	California y Gregorio Payro #3101	10
57	Mar abierto S.A de C.V.	Tornos 2149 Col. Parque industrial	70
58	Establo santa elena	Coahuila #116 Norte	12
59	Edificadora Pi-Bo	Pequeña Industria 2145 Col. Parque ind.	35
60	Sacos del Pacifico	Circuito interior #2010	15
61	Productos Kragstos	Blv. Ignacio Ramirez #126 col. Cortinas	15
62	Algodonera Bacatete	Kino y 300	12
63	Granera del Noroeste	Sufragio y R.E calles	25
64	Casa Ayala del Noroeste	Obreros 2139	101

A N E X O 2

ACUERDO POR EL QUE SE DETERMINAN LAS REGLAS DE OPERACIÓN E INDICADORES DE RESULTADOS PARA LA ASIGNACIÓN DEL SUBSIDIO CANALIZADO A TRAVÉZ DEL FONDO DE APOYO PARA EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO DE LAS MICRO, PRQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PARA EL EJERCICIO FISCAL 2003 (PUBLICADO EN EL DOF EL 04.6.03)

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, liderados por hombres y mujeres, legalmente constituidas y establecidas en las entidades de la República Mexicana, de acuerdo a la siguiente estratificación establecida en la Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa.

Estratificación por número de trabajadores.

Sector/tamaño	Industria	Comercio	Servicio
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100